

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**FRANQUIA VERSUS LOJAS INDEPENDENTES NO SEGMENTO DE
ALIMENTAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS**

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de
carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.**

Por: ELENITA VIANA

Orientador: Dr. Prof. JOSÉ ANTÔNIO NICOLAU

Palavras-chave: 1. franquia 2. alimentação 3. varejo

Florianópolis, março/99

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 a aluna ELENITA VIANA na disciplina CNM 5420-Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



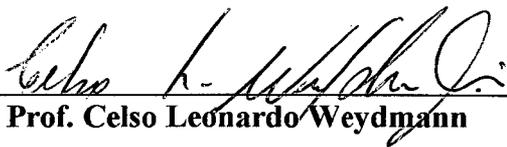
Prof. José Antônio Nicolau

Presidente



Prof. Evandro J. da Silva Prado

— Membro



Prof. Celso Leonardo Weydmann

Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter estado comigo em todos os momentos de minha vida.

Agradeço ao meu esposo Oldair, pelo incentivo, companheirismo e paciência, e ao meu filhinho Bruno, peço desculpas pelas horas de ausência.

Agradeço ao meu orientador, professor José Antonio Nicolau, pela atenção a mim dedicada.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para que eu chegasse até aqui.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
RESUMO.....	x

CAPÍTULO I

O PROBLEMA	1
1.1 - Introdução	1
1.2 - Problemática	1
1.3 - Objetivos	6
1.3.1 - Objetivo Geral	6
1.3.2 - Objetivos Específicos	6
1.4 - Metodologia	7
1.5 - Estrutura da Monografia	8

CAPÍTULO II

FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	9
2.1 - Estrutura de Mercado.....	9
2.2 - O Processo de Concorrência e Estratégias Competitivas	12
2.3 - Padrão de Concorrência e o Conceito de Competitividade	17
2.4 - Forma Organizacional como Estratégia Competitiva	19
2.5 - Conceitos Básicos sobre o Franchising	21
2.6 - Considerações Finais: o Franchising como Estratégia Competitiva	28

CAPÍTULO III

A SITUAÇÃO ATUAL DO VAREJO E DA FRANQUIA NO SEGMENTO DE ALIMENTOS NO BRASIL	29
3.1 - Formas Organizacionais do Varejo em Geral	29
3.2 - O Varejo de Alimentos no Brasil	32
3.3 - A Franquia no Serviço de Alimentação.....	40

CAPÍTULO IV

APLICAÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS AO SISTEMA DE FRANCHISING, ACOMPANHADO POR ESTUDO DE CASO	45
4.1 - Resultados do Estudo de Caso em Florianópolis	45
4.1.1 - Produtividade	50
4.1.2 - Desempenho	50
4.1.3 - Crescimento e Expectativa	50
4.2 - Interpretação dos Resultados da Pesquisa	51

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	59

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 - Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994	60
ANEXO 02 - Questionário	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O que se come	33
Figura 02 - O que é importante - Preços baixos	34
Figura 03 - O que é importante - Alta qualidade dos produtos	34
Figura 04 - Onde se compra alimentos	35
Figura 05 - Os mais freqüentados	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - <i>Franchising</i> no Mundo	40
Tabela 02 - Distribuição das franquias por atividades no segmento alimentação	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Perfil do Franqueado/Empreendedor	46
Quadro 02 - Público Alvo	47
Quadro 03- Padrão do Serviço	48
Quadro 04 - Relações Externas	48
Quadro 05 - Administração da Loja	49

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo analisar o varejo no segmento de alimentação, destacando o *franchising*, verificando a importância e influência do sistema, no empenho das lojas independentes a fim de analisar sua principal característica, a padronização.

A partir de um trabalho de campo realizado no centro de Florianópolis e nos shopping centers Beiramar e Itaguaçu, com elaboração de um questionário, aplicado a franqueados e empreendedores independentes, e observação “*in loco*” da autora, foram levantados os seguintes dados quanto a: padronização/normatização de serviços e produtos; perfil profissional; diversificação de produtos; influência das franquias sobre as lojas independentes; público alvo.

Na parte teórica analisamos definições e modelos relacionados ao padrão de competitividade, padrão de concorrência, estratégias competitivas, custos de transação e formas organizacionais. Verificou-se que as franquias por serem mais eficientes e organizadas são mais competitivas, sendo, em muitos casos, copiadas pelas lojas independentes, estabelecendo novos padrões de concorrência, através da adoção de novas estratégias competitivas. Sobre os custos de transação, o franqueado trabalha com especificidade de ativos, ou seja, a marca. Em relação às formas de organização, as franquias são de governança híbrida. A estratégia de diferenciação de produto/serviço nas franquias está fundamentada na marca, que se torna reconhecida através da padronização e publicidade.

CAPÍTULO I

O PROBLEMA

1.1 -Introdução

No mundo dos negócios tem sempre alguém vendendo a outro um produto ou serviço, seja de sua produção, seja comprado para revenda, seja o produto comprado e transformado noutra para ser comercializado. Nos últimos anos, dentro do varejo de alimentação, têm ocorrido alterações expressivas, dadas as mudanças nos padrões alimentares das pessoas, devido à vida moderna, ocorrendo forte incremento no consumo de alimentos preparados e alimentação fora de casa.

Este estudo aborda, dentro do varejo de alimentação, a influência que as lojas franqueadas exercem sobre as lojas independentes. A forma de trabalho que cada sistema, franquia ou independente, adota. Investigamos o padrão de serviços, a forma de organização da empresa, o perfil do empreendedor, seja ele franqueado ou independente, a existência, ou não, de estratégias competitivas como diferenciação e diversificação de produtos, a existência de manuais de procedimentos e público alvo de cada sistema.

1.2 - Problemática

A comercialização de produtos subdivide-se em atacado e varejo. Venda a varejo, venda por miúdo, nada mais é do que a distribuição final de produtos aos consumidores. O varejo é um setor, em geral, altamente competitivo, composto por diferentes empresas em forças e propósitos: umas são grandes, outras pequenas; umas com poucos recursos, outras com muito; umas antigas, outras iniciantes. Assim, para a permanência e crescimento dessas empresas no mercado é necessário por parte de seus empreendedores muita competência, visão de negócio, muito talento.

Os serviços no varejo são classificados em três níveis: *self-service*, serviço limitado e serviço pleno. No *self-service*, temos os supermercados que dominam boa parte do segmento de alimentação. No serviço limitado, temos as lojas que trabalham com produtos específicos, como as lojas que vendem produtos eletrônicos. No varejo de serviços plenos destacam-se as lojas de bens especiais, oferecendo produtos como jóias, roupas da moda e de marca.

No Brasil, o serviço de varejo que tem se destacado nos últimos anos é o de *self-service*, tornando a concorrência entre as empresas que oferecem este serviço bastante acirrada, conseqüentemente reduzindo as margens de lucro.

No setor de varejo, também existem divisões por lojas, ou melhor, diferentes formas de comercialização dos produtos, como: lojas de especialidades, lojas de departamentos, de conveniência, de descontos, de fábrica, varejistas independentes, clubes de depósitos, supermercados, shopping center, varejo sem loja e o sistema de franquia - *franchising*.

A partir da década de 80 o *franchising* deslanchou no país. Este sistema consiste na distribuição de produtos e serviços do franqueador, mediante pagamento de determinadas taxas a um franqueado, que por sua vez terá um negócio próprio - obedecendo padrão utilizado pelo franqueador - com marca conhecida no mercado e conceitos operacionais já testados pela empresa franqueadora. Atualmente o Brasil é o terceiro país no *ranking* mundial em franquias, superado apenas por Estados Unidos e Canadá. (ABF, 1999)

Para auxiliar no estudo deste trabalho, foram analisadas três monografias do curso de Ciências Econômicas (UFSC). São elas: A Franquia no Setor de Cosméticos e Perfumes (Costa, 1995); Análise do Mercado de Franquias (Pimentel, 1995); O *Franchising* no Processo de Competitividade das Empresas do Setor Têxtil/Vestuário em Santa Catarina (Euzébio, 1995). Abaixo, encontra-se, o resumo das mesmas.

Costa (1995) apresenta as características do *franchising* no setor de cosméticos e perfumes, analisando vantagens e desvantagens da franquia face as redes integradas e estas ao livre mercado, descrevendo histórico, formas, contrato, evolução do sistema no Brasil e trazendo experiências de franqueadores e franqueados. O objetivo geral dessa monografia foi mostrar características do sistema de franquia no setor de cosméticos e perfumes, fazendo uma descrição da expansão da franquia nos últimos anos e relatando experiências vividas por franqueados e franqueadores no setor de cosméticos e perfumes. A conclusão desse trabalho foi de que a franquia ocupa lugar de destaque na economia, na forma de distribuição de produtos, tendo melhor aceitação pelo fato de seus vendedores serem especializados, não ocorrendo isto no livre mercado. Mesmo os franqueadores não tendo visão clara sobre a franquia, ela é a forma que lhes garante maior lucro, proporcionando menor custo na distribuição de seus produtos. O futuro franqueado no momento que procura uma franquia não tem noção do conceito da mesma, lhe interessa apenas a aquisição de uma marca consolidada no mercado.

O comportamento do perfil do franqueado no setor do vestuário em Florianópolis foi estudado por Pimentel (1995). Sua finalidade foi levantar dados relativos à realidade do sistema de franquias no ramo do vestuário, verificando origem, conceitos, tipos, vantagens e desvantagens que o sistema oferece para franqueadores e franqueados, evolução do *franchising* no Brasil, localização geográfica escolhida pelo franqueador para instalação de suas redes e análise da lei 8.955 sobre franquias. Foi realizada pesquisa de campo para obtenção de dados sobre o sistema de franquias no setor do vestuário em Florianópolis. O objetivo geral desse trabalho foi identificar o perfil dos franqueados no setor de vestuário em Florianópolis. Os objetivos específicos foram: relatar a situação atual dos franqueados no setor do vestuário em Florianópolis; mostrar o perfil dos franqueados no setor estudado, apresentando as principais exigências dos franqueadores; apresentar de uma forma geral o contrato e os aspectos jurídicos do sistema de franquias. A pesquisa de campo demonstrou a importância da lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, onde dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, passando a existir maior transparência nas relações entre franqueador e franqueado. Para os franqueados um dos pontos mais críticos das franquias é o retorno do capital investido. O fornecedor único é um ponto de desvantagem quando sua marca encontra dificuldade de chegar ao consumidor final,

trazendo conseqüências sérias à empresa franqueada, tendo que pagar os custos de loja e não havendo faturamento condizente, além de estar impedido de diversificar seus produtos com outras marcas. Outra desvantagem do franqueado é o desajuste econômico do franqueador refletindo diretamente no franqueado, falta de assessoria administrativa e treinamento, elevado valor das taxas e dos custos de manutenção das lojas, falta de autonomia para gerir o negócio, inflexibilidade do franqueador. Por outro lado, o perfil do franqueado exigido pelo franqueador consiste em ter experiência no ramo, espírito empreendedor, parceria, habilidade para tratar com o público, capacidade administrativa e financeira compatíveis com o negócio, disposição para submissão às regras, grau de instrução preferencialmente superior, liderança e dinamismo, disposição de tempo integral e exclusivamente ao negócio.

Em sua monografia, Eusébio (1995) pretendeu esclarecer vantagens que o franqueador obtém utilizando o sistema de franquias para distribuição de produtos, ao invés de lojas próprias ou multimarcas. São verificados níveis de desenvolvimento das franquias desde 1989, classificando níveis de empregos em comparação com os segmentos têxtil e vestuário no complexo têxtil. São analisados os impactos gerados pela difusão do *franchising* sobre a organização da produção, a estratégia das empresas, a estrutura das indústrias, a difusão da tecnologia e a concorrência. Na indústria têxtil, com tecnologia em desenvolvimento, a concorrência é apresentada por fracas barreiras à entrada de novas firmas, delimitando estratégias competitivas e, por outro lado, a autonomia relativa gerando oportunidades para criação de modelo estratégico único, assumindo a franquia grande papel no âmbito mercadológico, através da distribuição de bens e serviços. O fortalecimento da marca faz parte das funções do sistema de franquias caracterizado pela relação franqueador/franqueado. Quando iniciou, o sistema consistia apenas na transferência do produto ao franqueado para venda (franquia tradicional). Atualmente, além da concessão da marca ao franqueado, o franqueador transfere o *Know-how* (franquia formatada). Através de um contrato o franqueador cede ao franqueado o uso de sua marca, sendo o risco do franqueado. O objetivo geral do trabalho foi verificar as experiências de franquia no setor têxtil/vestuário de Santa Catarina e seu papel no desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas. Os objetivos específicos foram: descrever as características específicas do desenvolvimento do sistema de franquia na indústria têxtil/vestuário;

comentar algumas características do processo de inovação e difusão na indústria têxtil/vestuário e o papel da franquia nesse processo; descrever o desenvolvimento do sistema de franquia em empresas selecionadas da indústria têxtil/vestuário catarinense. A conclusão desse trabalho foi que o sistema torna o franqueado um associado e permite a coordenação da descentralização da distribuição, criando uma estabilidade na relação entre franqueador e franqueados. As franquias permitem às unidades uma especialização nas vendas e maior padronização das lojas, facilitando o reconhecimento da marca pelo consumidor. Na indústria de confecções, o sistema possibilita a superação de barreiras à entrada, e ao mesmo tempo, constitui barreiras a novas lojas multimarcas que não operam com franquias, sendo assim, o sistema é uma grande vantagem em uma indústria onde o apelo às marcas é um fator crescente de competitividade. O *franchising* pode ser caracterizado como uma inovação organizacional, maior capacidade de expansão e da relação estabelecida entre franqueador e franqueados, que gerou diversidade nos processos de distribuição entre as empresas, favorecendo o crescimento com mais qualidade, maior desenvolvimento dos produtos/serviços e flexibilidade na produção. A difusão do sistema somado à profissionalização e amadurecimento das redes, torna a venda de produtos mais estruturada, segmentada, flexível e competitiva, gerando vantagens competitivas permitindo criar barreiras à entrada.

De acordo com as informações apresentadas pelos trabalhos acima, verifica-se que, quando se trabalha com uma franquia, sabe-se que esta já passou por várias experiências e ajustes. Subentende-se, então, que o produto (conhecido no mercado) e a forma de comercializá-lo (a técnica já testada) sejam ideais para o momento. Enquanto isso, em uma loja integrada, tudo partirá do dono, que, pelo fato de iniciar do zero, terá que ser muito mais criativo e inovador para competir no mesmo mercado. Por outro lado, caracteriza-se como desvantagem do sistema em relação ao livre mercado, o fato do franqueado estar preso ao compromisso da comercialização exclusiva dos produtos do franqueador, não existindo diversificação de produtos.

No Brasil, o *franchising* vem se proliferando e constitui-se num sistema muito mais profissional, valorizando três aspectos importantes: a padronização dos serviços e produtos, a marca e a distribuição exclusiva dos produtos/serviços. Por isso, as unidades

franqueadas se mostram muito mais eficientes que as lojas independentes, forçando as independentes a profissionalizarem-se.

Diante de tantas informações e estando o mercado consumidor cada vez mais exigente, buscando produtos e serviços de boa qualidade e preços acessíveis, onde a criatividade e diferenciação das vendas no varejo fazem diferença, colocam-se as seguintes indagações no presente trabalho.

As franquias são mais intensivas em padronização de serviços e produtos do que as lojas independentes?

O perfil profissional do franqueado é diferente do perfil profissional do empreendedor independente?

Onde há mais diversificação de produtos, nas franquias ou nas lojas independentes?

O público alvo das franquias é diferente do público das lojas independentes?

A publicidade é um diferencial das franquias?

A franquia está influenciando as lojas independentes?

1.3 - Objetivos

1.3.1 - Objetivo Geral:

- Analisar as vantagens e desvantagens do sistema de franquias no setor de serviços de alimentação.

1.3.2 - Objetivos Específicos:

- Descrever a importância do sistema de franquias no varejo de alimentos em nível mundial e no Brasil.

- Fazer análise comparativa entre o sistema de franquias e de unidades independentes no serviço de alimentação em Florianópolis.

1.4 - Metodologia

A elaboração deste trabalho teve como embasamento teórico as obras de Guimarães (1987), Kupfer (1991), Porter (1996) e Nicolau (1994), analisando-se os conceitos sobre mercado, indústria, concorrência, padrão de competição, estratégias competitivas, diferenciação/diversificação de produtos, economia de escala, custos de transação e formas organizacionais.

Na análise do comércio varejista no segmento de alimentação foram consultados artigos de jornais e revistas, de forma que se tenha uma visão atualizada sobre o varejo e a situação das franquias dentro do mesmo. Para se conhecer melhor o sistema de franquias, foi consultada bibliografia específica, sobre: conceitos básicos, formas de *franchising*, vantagens e desvantagens já conhecidos, legislação vigente, taxas, critérios adotados pelo sistema de franquia.

O estudo de campo foi realizado no centro em Florianópolis e nos shopping centers Itaguaçu e Beiramar através da aplicação de um questionário a franqueados e independentes do segmento de alimentação, trabalhando-se especificamente com *fast food*, comparando-se o padrão de qualidade dos serviços e produtos; o perfil profissional do franqueado e do empreendedor independente; a diversificação dos produtos; tipo de publicidade adotado; tipo de informatização da loja; perfil do público alvo; expectativas de crescimento; produtividade e questionamento da influência das lojas franqueadas sobre as independentes. Os resultados foram tabulados e comparados.

1.5 - Estrutura da Monografia

Além deste capítulo introdutório, esta monografia está dividida em três capítulos:

- o capítulo 2 trata do *franchising* como estratégia competitiva, como base teórica são consultados os trabalhos dos autores Kupfer (1991), Guimarães (1987), Porter (1996) e Nicolau (1994). Através desses trabalhos serão analisadas definições e teorias sobre competitividade, padrão de concorrência, estratégias competitivas, custos de transações e formas organizacionais;

- o capítulo 3 aborda a situação atual do varejo e da franquia de alimentos no Brasil, onde são vistas formas de organização do varejo, estabelecimentos mais fortes, as preferências alimentares das pessoas e a situação das franquias dentro do segmento;

- no capítulo 4 aplica-se a fundamentação teórica ao estudo de caso, realizado através de questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes de Florianópolis e nos shopping centers Itaguaçu e Beiramar, onde é analisada a padronização entre as lojas, dentre outros aspectos

CAPÍTULO II

O FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O objetivo deste capítulo é apresentar fundamentos teóricos sobre competitividade, padrão de concorrência, estratégias competitivas entre empresas dentro de uma indústria ou setor da economia, funcionando como suporte para elaboração dos capítulos seguintes. O capítulo está estruturado em seis seções: na seção 2.1 é analisada a estrutura do mercado, onde são vistos conceitos de indústria, de mercado, e a classificação da indústria segundo Guimarães (1987); na seção 2.2 são analisadas a concorrência e as estratégias competitivas de Porter (1996); padrão de concorrência e conceitos de competitividade são estudados na seção 2.3; na seção 2.4 estuda-se a forma organizacional como estratégia competitiva; os conceitos básicos sobre o *franchising* estão na seção 2.5, e por último, finalizando este capítulo, as considerações finais do *franchising* como estratégia competitiva.

2.1 - Estrutura de Mercado

Sabemos que na economia uma empresa está inserida dentro de um segmento, que por sua vez, está inserido dentro de uma indústria. Nenhuma empresa trabalha de forma independente, ela compete com outras empresas, pertencentes ao setor da qual faz parte, por uma fatia do mercado em que atua.

Usando-se o conceito de Robinson (1953, apud Guimarães, 1987), define-se a indústria como sendo “grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias semelhantes em seus processos de fabricação”.

Da mesma forma, Porter (1996) define indústria como “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

O mercado é visto por Robinson (1953, apud Guimarães, 1987), como sendo “a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si”.

Guimarães (1987) associa o conceito de indústria ao de mercado, definindo que indústria é um grupo de firmas que produzem mercadorias similares e essas mercadorias são fornecidas a um grupo de pessoas (mercado) para suprir suas necessidades.

Dentro de uma indústria as empresas competem entre si em busca de um melhor desempenho. É através de estratégias competitivas que a empresa busca uma forma de ser diferente de suas concorrentes de forma a satisfazer seu cliente. Guimarães (1987) classifica a indústria, do ponto de vista de preços, como competitiva ou oligopolista, tendo as indústrias competitivas características como:

- não existem barreiras à entrada de pequenos produtores;
- os produtores com custos mais elevados, são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero;
- as firmas marginais respondem por uma parcela não-negligenciável da produção total da indústria;
- podem operar com produtos homogêneos ou diferenciais.

Passa a existir um ciclo na dinâmica de indústria competitiva, onde, a variação dos preços equilibra o crescimento da demanda e a expansão da capacidade produtiva. Assim elevando-se os preços das mercadorias, aumentam-se os lucros e o potencial de crescimento das firmas já existentes na indústria, fazendo com que novas firmas ingressem em busca de bons negócios. Com isso, a tendência será aumentar a oferta do produto enquanto a demanda permanecerá a mesma, ocasionando queda no preço dos produtos, reduzindo a taxa de lucro, ocorrendo o fechamento das empresas menos competitivas (menores), retorna-se ao equilíbrio com o potencial de crescimento da indústria se adequando à expansão da demanda.

As características das empresas oligopolistas, segundo Guimarães (1987) são:

- existência de significativas barreiras à entrada;

- existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escala;

- o fato de que os produtores com custos menos elevados têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira, constitui em estratégia de exclusão de rivais.

Na indústria oligopolista não existe competição por preços, já que todos os competidores têm condições de trabalhar com oscilações nos valores de seus produtos. Pelo fato de existir estabilidade entre as empresas de uma indústria oligopolista, a possibilidade de fechamento de empresas nesta indústria é remota, há um reconhecimento de interdependência. Assim, o ciclo que ocorre nas indústrias competitivas, não existe nas oligopolistas, o comportamento de ambas é bem distinto.

Na indústria competitiva, se o montante de fundos acumulados internamente exceder oportunidade de investimento na indústria, a competição por preço assegura sua absorção. Já no oligopólio, como não tende haver reduções dos preços não há garantia de que o potencial de crescimento da empresa se realize com facilidade, tendo esta que lutar pelo aumento de suas vendas, seja com a introdução de novos produtos ou realizando investimentos noutras indústrias, mediante a diversificação.

Sobre a ótica dos preços e da diferenciação de produtos, a indústria é classificada por Guimarães (1987) como sendo indústria competitiva, onde a competição ocorre pelos preços e não pela diferenciação de produtos; indústria competitiva diferenciada, onde ocorre competição por preços e por diferenciação de produtos; oligopólio diferenciado, nesta indústria a competição ocorre somente pela diferenciação de produtos, os preços não influenciam; oligopólio homogêneo, onde não existe competição por preços nem por diferenciação de produtos, os produtos desta indústria não possuem substitutos próximos. Há barreiras à entrada de novas firmas à indústria.

A estratégia de diferenciação de produtos não gera a mesma reação que a estratégia de redução de preços gera à concorrência. A redução dos preços de uma firma é facilmente perceptível pelos seus concorrentes, tendo eficácia limitada para a expansão das

vendas, dada a reação imediata dos concorrentes. No entanto, promover inovações em produtos requer estrutura (tecnologia, capacitação e outros), que muitas vezes fica difícil de imitar, pelo menos de imediato. (Guimarães, 1987)

Segundo Possas (1985, apud Kupfer, 1991), a concorrência seria o processo definidor das margens de lucro, é o processo de enfrentamento dos vários capitais (as firmas) em um espaço econômico (a indústria ou o mercado), determinando de forma estrutural, a inserção da firma na estrutura produtiva (tipos de produtos, requerimentos tecnológicos e financeiros, estrutura de custos e interdependência setorial) e, como elemento de decisão, estratégias empresariais de concorrência (políticas de preço, financeira, de vendas, de expansão e de inovação).

Quanto mais estável for o padrão de concorrência numa indústria, maiores chances as empresas, inseridas nesta, terão de acertar na elaboração de suas estratégias competitivas. Porém, as estratégias ligadas à inovação, adotadas por uma empresa, seguidas por um bom segmento da indústria e bem aceitas pelo mercado, podem ocasionar mudança estrutural e alterar o padrão de concorrência vigente.

2.2 - O Processo de Concorrência e Estratégias Competitivas

É através de estratégias adotadas em uma indústria ou segmento que se verifica o grau de competitividade entre as empresas atuantes. As estratégias competitivas podem ser conceituadas como sendo:

“ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa” (Porter, 1996).

Liderança no custo total, diferenciação e enfoque, são as três estratégias genéricas, segundo Porter (1996), para enfrentar as forças competitivas que orientam o grau de concorrência num setor.

A liderança no custo total consiste no baixo custo em relação à concorrência, não esquecendo de fatores como qualidade e assistência. Os riscos inerentes a essa estratégia podem ser: mudança tecnológica que anule o investimento ou aprendizado anteriores; aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas; incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu *marketing* em virtude da atenção colocada no custo; inflação em custos que estreitam a capacidade da firma de manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação. (Porter, 1996)

A diferenciação do produto consiste no aperfeiçoamento da marca, projeto, tecnologia, rede de fornecedores, embalagem, *design*, publicidade na promoção das vendas e outros, de forma que haja melhorias do produto em relação aos concorrentes. “Diferenciar o produto oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao ambiente de toda a indústria”. (ibid)

Para Guimarães (1987), a diferenciação do produto corresponde a introdução de uma nova mercadoria na linha de produtos, que substitua próxima de alguma outra previamente produzida pela firma, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. A diferenciação abre uma nova forma de competição no interior da indústria, corresponde a um esforço das firmas para aumentar suas taxas de crescimento. A introdução de um novo produto no mercado depende de que os consumidores em potencial o considerem melhor (em geral, ou para uso específico, ou a determinado preço) do que os produtos existentes.

Já a diversificação de atividades seria a inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa. A firma vai além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria. A diversificação de atividades da firma tem como objetivo básico superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente.

Na diferenciação de produtos, segundo Porter (1996), existem riscos como: o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo; a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados; a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

“A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico (...) onde a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais afetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (Porter, 1996). Os riscos dessa estratégia é o diferencial dos custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que eliminam as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem; os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

As três estratégias genéricas são utilizadas para fazer frente às forças competitivas:

a) ameaça de entrada: novas empresas que entram para uma indústria. Pode-se considerar a constituição de uma nova empresa ou a aquisição de uma unidade já existente na indústria por uma companhia proveniente de certo mercado, embora nenhuma entidade nova foi criada, a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria com a intenção de construir uma posição no mercado deve ser vista como uma entrada;

b) ameaça de substituição: “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”; (Porter, 1996)

c) poder de negociação dos compradores: “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes um contra os outros (...)” (Porter, 1996);

d) poder de negociação dos fornecedores: “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”; (ibid)

e) rivalidade entre os concorrentes: “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição (...)”. (ibid)

Ressalta Porter (1996) que o conjunto das forças podem estar exageradamente claras para todos os concorrentes, tornando-se importante uma análise profunda de cada força e de suas fontes de modo a conseguir algo que diferencie a empresa das demais, proporcionando-lhe alguma vantagem.

Uma unidade produtiva qualquer que seja seu ramo de atuação, também terá seus objetivos: lucro, sua ampliação, melhoria da qualidade de seu produto, vários podem ser os fins perseguidos. Os dirigentes das empresas estabelecerão metas que para atingi-las serão traçadas estratégias.

“A meta de estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela, em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (Porter, 1996).

As estratégias de uma empresa podem ser distintas, diferenciadas de várias maneiras. “(...) a amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma determinada dimensão dependerá claramente da indústria” (Porter, 1996). Como principais dimensões estratégicas temos:

- especialização: relacionada a variedade de produtos existentes, os segmentos de clientes-alvo, direciona-se a vários públicos e aos mercados geográficos que atende (ex.: um estado, uma região ou todo o país);

- identificação de marcas: grau em que a indústria busca o reconhecimento das marcas pelos consumidores, buscando evitar competição em relação, somente aos preços mais baixos. Uma forma de promover a identificação das marcas é a publicidade;

- política de canal (distribuição): o grau em que a indústria busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;

- seleção do canal: relacionado com a escolha do distribuidor, podendo variar de revendedor especializado em um certo produto até pontos-de-venda que trabalhem com várias linhas;

- qualidade do produto: referente aos atributos do produto, em termos de matéria-prima, especificações, características, etc;

- liderança tecnológica: relativo a busca pelo avanço tecnológico, buscando novas técnicas, novos produtos ou, por outro lado, a adoção de um comportamento baseado em copiar o que já existe;

- integração vertical: referente às escalas de produção e distribuição que são realizadas pelas próprias empresas. Por exemplo, uma empresa que extrai a matéria-prima, beneficia transformando-a em produto e possui lojas para vendê-lo é tida como uma empresa com alto grau de verticalização;

- posição de custo: “o grau em que ela busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo” (Porter, 1996);

- atendimento: além da fabricação e venda do produto, a empresa pode proporcionar atendimentos com prestação de assistência técnica, crédito a compradores, serviços de esclarecimentos, tudo oferecido pela própria companhia ou terceirizado (prestado por empresa contratadas);

- política de preço: relativo ao preço das mercadorias que a empresa vende. Algumas podem preferir trabalhar com preço baixo para ganhar mercado, outras por acreditarem possuir posição firme no mercado e confiar na fidelidade dos consumidores podem adotar preços mais elevados, aumentando seus lucros. Este item mantém correlação com a “posição de custo” e “qualidade do produto”, fatores que influenciam na formação dos preços;

- alavancagem: capacidade de obtenção de recursos financeiros e operacionais de que ela dispõe;

- relacionamento com a matriz: conforme o tipo de companhia em que uma unidade está inserida, esta última poderá sofrer exigências distintas. Conglomerados com atuação em várias áreas podem eleger algumas como prioridade, exercendo maior pressão e cobrança e proporcionando às empresas que nelas atuam, mais liberdade de atuação e recursos (financeiros, tecnológicos, etc);

- relacionamento com o governo do país de origem e anfitriões: o poder público tem o poder de promover alterações na política econômica de seus países, escolher regiões ou tipos de indústria para oferecer subsídios, sejam fiscais ou creditícios. Daí, a importância de um bom relacionamento com o governo, pois pode-se obter importantes concessões para a indústria.

2.3 - Padrão de Concorrência e o Conceito de Competitividade

Na maior parte das indústrias, a concorrência é freqüente, fazendo com que as empresas não fiquem paradas no tempo e no espaço, trazendo um dinamismo cada vez maior ao processo competitivo. A competitividade está relacionada ao desempenho e eficiência que as empresas podem alcançar, dentro de determinado período, em detrimento das concorrentes.

Segundo Schudnovsky (1990, apud Kupfer, 1991), há enfoques microeconômicos e macroeconômicos sobre competitividade. No enfoque microeconômico, as definições associam competitividade à aptidão de uma firma no projeto, produção e venda de um determinado produto em relação aos seus concorrentes, tendo sempre na empresa o sujeito. No enfoque macroeconômico, a competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos, puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

Haguenauer (1989) organiza o conceito de competitividade baseado em duas visões distintas: a visão do desempenho e a visão da eficiência:

a) como desempenho, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma firma em um momento do tempo;

b) como eficiência, a competitividade é traduzida através da relação insumo-produto praticada pela empresa, na capacidade desta de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. A competitividade é associada à capacidade da firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

São duas formas diferenciadas, numa a demanda do mercado é quem define a situação competitiva das empresas, e noutra, a firma/indústria define quais técnicas serão utilizadas - tecnológica, gerencial, financeira, etc - para definir seu nível competitivo.

Significa dizer que, quando a competitividade reflete o desempenho da firma, ela se transforma em resultado de medidas e estratégias adotadas por essa, diante das concorrentes, tornando a eficiência produtiva apenas um fator. Quando a competitividade é refletida através da eficiência da firma frente ao mercado, o desempenho transforma-se em mera consequência da eficiência.

Para Fajnzylber (1988, apud Kupfer, 1991), os fatores determinantes da competitividade podem ser extremamente abrangentes, competindo no mercado não apenas empresas mas sistemas produtivos, esquemas institucionais, organizações sociais. A competitividade está também na dependência de externalidades como o sistema educacional, infra-estrutura de P&D, aparato institucional público e privado, impostos, taxas de juros, sistema financeiro e outros. A empresa não age sozinha, nem tem o domínio total da situação.

Diante de todos esses conceitos verifica-se que competitividade não resume-se apenas à empresa e suas estratégias, ou ao produto e suas características. Ela está atrelada a algo maior, a um conjunto de fatores tais como: o comportamento da indústria, o comportamento do mercado, e esses, por sua vez, ligados às políticas adotadas, seja em

nível privado ou público. A mudança sociocultural de um povo, em alguns casos até mesmo o clima, influencia na competitividade de uma empresa.

Através das estratégias competitivas adotadas pelas empresas define-se, de forma estrutural, um padrão de concorrência no mercado, e segundo Kupfer (1991), a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. São competitivas firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta mais adequadas ao padrão de concorrência.

2.4 - Forma Organizacional como Estratégia Competitiva

De acordo com a economia dos custos de transação (Williamson, 1985, apud Nicolau, 1994), os processos de produção e de distribuição são realizados no interior de organizações econômicas ou arranjos organizacionais, sejam empresas, mercados ou outros arranjos. As atividades necessárias à concretização das fases desses processos, são conectadas entre si, caracterizando-se como transações. É a forma de contratação e incentivo dessas transações que define o tipo de organização econômica. Exemplo disso, são as redes franqueadas que possuem custos de transações diferentes dos custos de transações de redes integradas. São usadas estratégias competitivas diferentes. As formas organizacionais mais eficientes são as que reduzem os custos de transação existentes.

De forma inicial, os custos de transação foram relacionados por Coase (apud Nicolau, 1994) como sendo o custo de descobrir os preços relevantes com que cada indivíduo ou firma se defrontaria para obter os produtos de que necessitasse e custo de negociar contratos separados para cada contratação. De forma geral, pode-se dividir os custos de transação em dois segmentos: o segmento dos custos de medida e o dos custos devidos à especificidade de ativos.

Nos custos de medida há dois custos que se destacam: os custos de atributos dos produtos, que estão ligados à diferenciação dos produtos, e os custos de medida de

desempenho das pessoas contratadas, relacionado a transações de serviços, ligado a mensuração de esforços, qualidade, produtividade e outros.

Os custos de transação associados à especificidade de ativos decorrem da existência de investimentos não recuperáveis antes do término do contrato, originando custos de transação pela exposição de uma das partes às ações oportunistas das demais, caracterizando uma situação de monopólio bilateral. Sabendo destes custos, os agentes com maior exposição buscam apropriadas estruturas de governança para realização da transação, que pode ser a integração da transação nas organizações.

As especificidade dos ativos pode ocorrer de várias formas:

a) especificidade de localização: ocorre quando são grandes os custos de instalação ou remoção dos ativos. Favorecem a concentração da propriedade de todos estes ativos em uma única firma, evitando os problemas de barganha que surgiriam caso a firma fosse dividida entre várias pessoas ou firmas;

b) especificidade de ativo físico: investimentos e ativos exclusivos como, por exemplo, os móveis sob medida;

c) especificidade de ativos humanos: associada aos conhecimentos e habilidades adquiridos pelas pessoas para execução de determinadas tarefas. Havendo mudança de atividade, ocorre perda da capacidade produtiva. Assim, contratos de longo prazo são os mais indicados para evitar custos de transação;

d) especificidade de ativos dedicados: quando há ativos que atendem à demanda exclusiva de um único comprador;

e) especificidade de marca: investimentos em marcas.

Os arranjos organizacionais são resultado de dois conjuntos de custos de transação, que por sua vez, dão origem às principais estruturas de governança das transações: governança unificada, governança mercado e governança híbrida. Os conjuntos de custos de transação são:

a) custo de usar o mercado: relacionados à especificidade dos ativos e à problemas de atributos do produto;

b) os custos de medida de desempenho: que estão relacionados às perdas de incentivos e surgimento de novos custos de monitoramento, favorecendo a descentralização.

A integração das transações na firma é indicada na presença de ativos específicos, quando há dificuldades de mensuração de atributos, ou quando há baixos custos de medida de desempenho. A coordenação da transação pelo mercado é vantajosa quando o nível de especificidade de ativos for baixo ou quando os custos de monitoramento forem elevados. Arranjos híbridos são eficientes na presença de especificidade de ativos e de custos de monitoramento elevados. Assim, a franquia constitui-se em uma estrutura híbrida: por um lado, há a especificidade da marca, um importante ativo a ser preservado pelo franqueador; por outro lado, dada a dispersão geográfica, que caracteriza os serviços de varejo, há custos de monitoramento elevados.

2.5 - Conceitos Básicos sobre o Franchising

Fenômeno mundial, o *franchising* é uma estratégia empresarial, que balançou o mercado afetando diretamente a competitividade. Sistema pelo qual possibilita uma empresa a se expandir, fazendo com que uma marca venha a ser conhecida até mundialmente, um bom exemplo é a rede McDonald's.

O *franchising* é o resultado do desenvolvimento das práticas tradicionais de licenciamento de uso de marca e de representação comercial. É um sistema de comercialização que pode envolver produtos, serviços ou tecnologias. Um padrão de negócio testado, aprovado e disponível para quem esteja disposto a investir, obedecendo condições estabelecidas pelo proprietário.

Estratégia empresarial, constituída de duas pontas, numa delas o franqueador, o detentor do negócio, noutra, o franqueado, que pode ser uma pessoa física ou jurídica. O franqueador transfere ao franqueado o direito de usar sua marca devidamente registrada e testada através de uma unidade-piloto; distribuição exclusiva de

produtos/serviços; padronização técnica (manuais operacionais); circular de oferta de franquia; contrato; serviços contínuos de supervisão e orientação de rede; estrutura de planejamento e desenvolvimento de novos produtos; auxílio técnico na escolha do ponto; centralização de compras; *marketing* cooperativo e outros. Ao franqueado cabe além do compromisso dos recursos financeiros no investimento, desejo de crescer profissionalmente e financeiramente e espírito de equipe, envolvimento com o negócio, o pagamento de taxas que vão da taxa inicial ou taxa de franquia, ao pagamento de *royalties*, taxas de publicidade, taxa de serviço, taxa de compra e outros.

A Associação Brasileira de Franchising - ABF (1999) define o *franchising* como sendo um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias. É baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através da qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim.

Para Chiavenato (1995), a essência do *franchising* está na parceria, juntando capacidade mercadológica, tecnológica e gerencial do franqueador ao espírito empreendedor e à capacidade de trabalho do franqueado, sendo o sucesso dependente da competência e trabalho harmônico de ambas as partes.

Até 1994, no Brasil, o *franchising* era regulado pelo “código de autoregumentação” da ABF, que consistia apenas num código de ética baseado nas regras do direito nacional. Quando então foi criada a lei 8.955 em 15/12/94 que dispõe sobre os contratos de franquia empresarial. Na legislação brasileira o *franchising* foi definido como franquia empresarial, sendo o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-

exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta sem que no entanto fique caracterizado vínculo empregatício.

O *franchising* está classificado em:

a) franquia de marcas: o franqueador concede apenas o direito de comercializar os produtos ou serviços de sua marca, onde muitas vezes o franqueado é um simples ponto de venda ou representante comercial do detentor da marca. Típica de setores de automóveis, bicicletas. (Seifriz, 1997)

b) franquia de distribuição: nessa franquia o franqueador distribui seus produtos e/ou serviços em lojas que operam exclusivamente com sua marca, ficando assim fabricante e revendedores exclusivos, como exemplo, temos os postos de gasolina. (Leite, 1991)

c) franquia de serviços: refere-se exclusivamente ao fornecimento de serviços, ou seja, o franqueador é uma empresa prestadora de serviços, técnica essa repassada aos franqueados, como exemplo, temos a Stella Barros Turismo. (ibid)

d) franquia industrial: é a fabricação de produtos e uso da marca, onde toda técnica do processo de produção é cedida pelo franqueador, na qual o objetivo é de descentralização da produção dos bens em vários mercados, como exemplo temos a Coca-Cola. (ibid)

e) master franquia (*master-franchise*): é o direito concedido pelo franqueador a determinado franqueado para que repasse a marca/método de trabalho e amplie a rede franqueada numa região específica, tanto em território nacional como internacional, como exemplo temos a franquia do McDonald's, que no Brasil são controladas por uma master-franquia. (ibid)

f) franquia de negócios formatados (*business format franchising*): o franqueador além de conceder o uso da marca, transfere também ao franqueado técnicas e métodos, padrão visual da rede, por meio de pacote de informações sobre a implantação e treinamento, caracteriza a franquia profissionalizada. É a uniformização de operações. (ibid)

g) franquia *shop in shop*: aproveita o atual ramo de negócio do franqueado, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma franquia de outro ramo de negócios. (ABF, 1999)

h) franquia de mini-unidades: franquia individual, com ponto comercial versátil. Pode funcionar numa pequena loja, num quiosque, num carrinho, num ponto de coleta de serviços, ou seja, numa área reduzida para operação do negócio. (ibid)

i) franquia combinada: reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial. Visa vantagens através de uma integração total de atividades, desde que não haja restrição por parte dos franqueadores. (ibid)

Em função da classificação das franquias, Chiavenato (1995) enumera os estágios de desenvolvimento de uma franquia em:

1) franquia de 1^a geração: é uma franquia de marca, onde o franqueador vende produtos diretamente para os franqueados, vendendo também para outras empresas fora de sua “rede”, não há fornecimento de manuais, o treinamento é exclusivamente voltado para o produto, não possuem unidade-piloto, não é cobrada taxa de *royalties*, o franqueador recebe comissão dos fornecedores quando da venda de produtos para os franqueados. O suporte quase sempre oferecido pelo franqueador se restringe ao projeto arquitetônico do ponto de venda;

2) franquia de 2^a geração: possuem as mesmas características das franquias de 1^a geração, exceto a de venderem os produtos exclusivamente para as unidades franqueadas. A rede de lojas do franqueador é usada como canal exclusivo de distribuição de produtos/serviços;

3) franquia de 3^a geração: também denominadas de franquia de negócios formatados, não vendem produtos para as unidades franqueadas, sua remuneração se dá através da cobrança de *royalties*, executam programas de treinamento que habilitam o franqueado a operar o negócio na forma em que foi planejada, oferecem estrutura de supervisão e orientação para a rede de franqueados, fornecem manuais, compras

centralizadas, operam uma ou mais unidades-piloto, existência de conselho de franqueados e fundo de propaganda cooperativada. É o tipo mais avançado de franquia.

De acordo com a Lei Federal nº 8.955 (ANEXO 01) e os conceitos de franquia formatada, o franqueador deve oferecer:

- marca registrada e consagrada, com experimentação comprovada através de unidade-piloto;
- negócio formatado;
- padronização técnica (manuais operacionais);
- sistema adequado de recrutamento e seleção de franqueados;
- estrutura para difusão de *know-how* (treinamento);
- circular de oferta de franquia, formalizada segundo o artigo 3º da lei nº 8.955/94, elaborada pelo franqueador, contém todas as informações relevantes sobre a empresa franqueadora, entregue aos candidatos a franqueados;
- formalização expressa (contrato de franquia);
- serviços contínuos de supervisão e orientação de rede;
- estrutura de planejamento e desenvolvimento de novos produtos;
- auxílio técnico na escolha do ponto (localização da unidade franqueada);
- centralização de compras;
- esforço de marketing cooperativado.

O que o franqueado deve oferecer:

- capacidade e disposição para comprometer recursos financeiros no investimento;
- desejo de crescer profissionalmente e financeiramente;
- perfil para aceitar as regras do jogo, pois num regime de franquia não há espaço para rebeldia nem improvisos;
- espírito de equipe;
- perfil de liderança e vontade de ficar a frente do negócio;
- objetivos de vida sintonizados com o nível de envolvimento com o negócio.

Quando o empresário resolve trabalhar com o sistema de franquias, tornar-se um franqueador, ele promove a expansão de seu negócio a custos mais baixos. Para o franqueador o sistema oferece vantagens como a rapidez na expansão de seu negócio, com a abertura de novos mercados, de novos pontos de distribuição. Com essa expansão aumenta o volume das vendas, fazendo com que o franqueador recorra a seus fornecedores com mais frequência para suprir seus franqueados, aumentando seu poder de barganha com esses fornecedores, ganhando em economias de escala. Outro ponto de suma importância é a ausência de vínculo empregatício, a responsabilidade no pagamento dos salários e encargos sociais do funcionários que trabalham nas franquias é de responsabilidade do franqueado. A medida que a rede franqueada cresce há redução nos custos uma vez que o rateio desses é dividido há um número maior de franqueados. (Leite, 1991)

Por outro lado, o franqueador tem como desvantagem a dependência do sucesso de seu negócio nas mãos de seus franqueados, uma vez que trabalham na linha de frente, tratando diretamente com o consumidor final. Algumas vezes, com o passar do tempo, o franqueado, já com mais experiência no negócio, deixa de aceitar as regras estabelecidas no contrato, refletindo em prejuízo para a franquia. Em alguma unidade franqueada pode ocorrer baixa rentabilidade, o que leva o franqueado a abandonar os métodos do franqueador e a utilizar seus próprios métodos. Afetando indiretamente as outras unidades e a própria marca, levando o franqueador a gastar mais com supervisão. Quando a expansão do negócio não é bem planejada, o franqueador corre o risco de ter dificuldades para suprir os pontos de venda, ocorrendo desabastecimento, afetando a marca diretamente. Alguns franqueados podem fugir à padronização, buscando diversificar sua unidade, descaracterizando o *franchising*. Quando a franquia é formatada, existem os custos de formatação, assim, alterações nos manuais, devido a mudanças no mercado, ou política econômica, ou política fiscal, outros, levam a elevação dos custos de formatação. (ibid)

No caso do franqueado ele tem como vantagens a redução dos riscos, pois, com o *franchising* ele pode iniciar um negócio sem ter grande conhecimento do mercado, pois a marca que está sendo franqueada já deverá estar previamente testada e ser conhecida

no mercado, devendo receber o franqueado todo tipo de apoio e *know-how*, do franqueador, suficientes a abertura e administração do negócio com expectativa de sucesso. Esse apoio, quando a franquia é bem formatada, pode vir através, conforme o Guia *Franchising/98*, de: projeto arquitetônico, planta detalhada do visual que deve ser adotado pela nova franquia; projeto mercadológico, levantamento que avalia em profundidade o potencial de consumo para o produto ou serviço na região escolhida pelo franqueado; material promocional, faixas, *displays*, cartazes e folhetos criados pela empresa franqueadora para promover o negócio; propaganda e publicidade, comerciais criados para divulgar a marca em rádio, televisão, jornais e revistas; projeto de produção, especificações técnicas para a operação da franquia; orientação sobre métodos de trabalho, detalhamento dos sistemas de trabalho que devem ser usados na nova unidade; treinamento de pessoal, preparação dos funcionários do franqueado; projeto financeiro, apresentação e/ou indicação a instituições financeiras para levantamento de recursos necessários à montagem da franquia; financiamento, ajuda do franqueador para a obtenção do capital necessário ao investimento inicial; escolha de equipamentos, assistência do franqueador na compra e instalação de equipamentos a serem utilizados na nova unidade; projeto organizacional, fornecimento de sistemas para a gestão administrativa do novo negócio. O fato dos custos com publicidade serem divididos entre os franqueados da rede, faz com que ganhe-se com economia de escala, nas campanhas globais da marca, podendo ser em nível regional, nacional e/ou mundial. Representando o recurso disponibilizado pelo franqueado muito pouco em relação à grandeza da campanha publicitária da marca. Outro exemplo de ganhos em escala, é a obtenção de melhores preços por uma central de compras da rede no abastecimento dos estoques, até mesmo no investimento em máquinas e equipamentos, o franqueado sai ganhando, pois as compras são efetuadas em quantidade pela rede.

A divisão da receita, através da cobrança de determinadas taxas é uma desvantagem para o franqueado, quando, pois em alguns casos, a qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador não justificam a cobrança dessas taxas: taxa de franquia ou taxa inicial, remunera a concessão do uso de uma marca comprovadamente aceita pelo mercado e os serviços preliminares do franqueador como repasse de *know-how*, análise do ponto, projetos de arquitetura, estrutura de atendimento, etc. alguns franqueadores não cobram essa taxa inicial; cobrança de *royalties*, valor pago

periodicamente pelo franqueado ao franqueador, geralmente um percentual sobre o faturamento, remunera a assistência constante do franqueador para a rede de franquias relativa ao apoio de credenciamento de fornecedores, compras centralizadas, treinamento, consultoria de campo, desenvolvimento de novos produtos, etc; taxa de publicidade, cobrada mensalmente, pode ser resultante de um percentual sobre o faturamento ou valor fixo, remunera os gastos com campanhas publicitárias; taxa de serviço, cobrada por alguns franqueadores quando há a realização de serviços extras; alguns franqueadores ainda cobram taxa pelo uso de sua estrutura de compras.

O fato do franqueado ficar condicionado às normas e padrões do franqueador, trabalhando com menor liberdade de ação para criar e desenvolver suas próprias idéias, constitui-se em desvantagem. Existe ainda o problema da concorrência entre unidade da mesma rede. Quando a política de expansão do franqueador não é baseada em pesquisa de mercado, as franquias da mesma rede disputam o mesmo mercado, trazendo prejuízos aos franqueados envolvidos.

2.6 - Considerações Finais: o Franchising como Estratégia Competitiva

No segmento de alimentação, o padrão de concorrência passa por qualidade do produto, o que envolve padronização e uso de uma marca. Portanto, uma estratégia de concorrência é dar mais garantia de qualidade, através da marca, ou reduzir os custos de transação. O sistema de franquia tenta fazer isso.

CAPÍTULO III

A SITUAÇÃO ATUAL DO VAREJO E DA FRANQUIA NO SEGMENTO DE ALIMENTOS NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é dar um breve relato sobre o setor de comércio a varejo, mostrando tipos de lojas ou formas de comercialização dos produtos e o sistema de franquias. Após, direciona-se o enfoque para o varejo de alimentos, verificando as mudanças ocorridas nesse segmento, analisando a posição da franquia, objeto deste estudo, dentro do mesmo. Este capítulo está estruturado em três seções: na primeira, seção 3.1, são observadas as diversas organizações do varejo; na seção 3.2, é analisada a situação do varejo de alimentos no Brasil; na terceira e última seção, trata-se das franquias do segmento de alimentação no Brasil.

3.1 - Formas Organizacionais do Varejo em Geral

Nas últimas décadas, o setor de serviços vem tendo crescente importância na composição do produto. Pois, não adiantaria produzir se não houvesse a intermediação entre indústria e consumidor final.

“... O crescimento do setor de serviços no Brasil, acompanha uma tendência dos países desenvolvidos... sendo o comércio o segmento mais significativo do setor terciário-serviços, tanto em termos de participação no produto, como em número de empresas”. (Angelo, 1994)

Nesse sentido, Angelo (1994) define o comércio como:

“comércio é todo conjunto de atividades humanas que visa oferecer oportunidade para a troca de bens, serviços e valores ... o objetivo maior do comércio é o cliente/ consumidor final”.

Essa mudança de importância do setor de serviços deve-se à mudança de comportamento do cliente, à competitividade e à necessidade de diferenciar, onde não basta

apenas o produto, mas também a forma pela qual esse é comercializado. Atualmente, além do produto físico temos a parte do serviço, ou seja, a forma como esse é apresentado ao cliente, ganhando relevância variáveis do tipo: variedade, rapidez, confiabilidade, preço, higiene, conhecimento técnico. Estas variáveis pesam na hora da compra, ou seja, a qualidade do serviço é um diferencial importante entre o sucesso e o fracasso de um produto. São esses aspectos que fazem com que o cliente atinja seu objetivo na compra e saia satisfeito, fazendo propaganda positiva e retornando.

“... um serviço é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que um produto físico é geralmente impessoal, quanto a seu impacto sobre o cliente... o controle de qualidade se altera drasticamente quando o produto é uma interação e não um objeto...”. (Albrecht, 1994)

Essa comercialização pode ser feita de quatro formas (Gonçalves, 1996): varejo, atacado, exportação e importação. Sendo o varejo a forma mais utilizada dentro do comércio.

Como já enfatizamos no capítulo introdutório, dentro do varejo existem três formas de comercializar um produto: (Gonçalves, 1996)

- **Self-service**: teve rápido crescimento nos Estados Unidos durante a grande depressão dos anos 30. Trabalham com este tipo de serviços, por exemplo, supermercados e restaurantes que vendem a quilo. Nesse tipo de serviço, o cliente localiza, compara e seleciona o produto, o nível e quantidade de mão-de-obra para a realização do serviço é baixo.

- **Serviço limitado**: nesse tipo de serviço são oferecidos: crédito, devolução de mercadorias, assistência técnica, atendimento exclusivo por vendedores, proporcionando maior assistência às vendas com variedade de bens comparáveis. Se encaixam nesse tipo de serviço as lojas que vendem produtos eletrônicos.

- **Serviços plenos**: proporcionam aos clientes conforto na hora da compra, havendo flexibilidade em todas as etapas do processo da compra, desde planos de crédito a

serviços de manutenção domiciliar. Trabalham com custo operacional alto, que são repassados ao produto, são exemplos desse tipo de serviço as joalherias.

Essas formas de vendas no varejo podem ser encontradas embutidas em muitos tipos de lojas, ou sistemas de comercialização de produtos, dentro dos quais destacam-se, conforme Gonçalves (1996):

Lojas de especialidades: oferecem linha restrita de produtos, há variedade dentro da especialidade em que comercializam. Trabalham com determinado segmento do mercado, oferecendo produtos de qualidade com bom atendimento, são exemplos, lojas que comercializam artigos esportivos.

Lojas de departamentos: oferecem ampla variedade de linhas de produtos, correspondendo cada linha a um departamento. Seu crescimento vem sendo abalado pouco a pouco, dado os altos custos e a grande estrutura necessária para o seu funcionamento, compreendendo desde, escalas gerenciais, a falta de estacionamento. Como exemplo, temos a Mesbla.

Lojas de conveniência: pequenas lojas oferecendo linha limitada de produtos, porém, com alta rotatividade, geralmente próximas a áreas residenciais. Funcionando todos os dias, em certos casos até 24 horas diárias. Por oferecerem a vantagem de como “quebra galho” diante de situações inesperadas trabalham com preços mais elevados.

Lojas de desconto: trabalham com produtos padronizados a preços mais baixos, obtendo lucros menores, porém, ganhando na quantidade vendida. Trabalham com custos baixos através de uma estrutura enxuta.

Supermercados: com grandes lojas, trabalhando com uma margem pequena de lucro, oferecendo ampla variedade de produtos, localizados em pontos estratégicos. Oferecendo serviços de panificação, seções de frutos do mar, açougue e outros. Destacam-se dentro do varejo de *self-service*.

Shopping Center: geralmente localizados longe dos centros de grande densidade urbana, possuindo estacionamento próprio, nos *shoppings* a comodidade, qualidade e beleza são valorizadas, assim, a política de preços adotadas pelos varejistas situados em seu interior não é a de preços baixos, haja vista, as despesas altas para manter um padrão de qualidade para satisfação de clientes mais exigentes. São nos *shoppings* que encontramos maior concentração de franquias, principalmente nas praças de alimentação.

Varejo sem loja: atualmente também encontramos o varejo sem loja, onde não há um ponto comercial físico. Respondendo por mais de 14% das compras realizadas no mundo, consiste no trabalho de mala direta, catálogo, *telemarketing*, *internet*. Não só os varejistas utilizam este serviço, mas também os fabricantes na distribuição de seus produtos.

“Nada de vendedores, estoque ou ponto comercial. A loja de produtos de informática Microsite faturou R\$ 147 mil no último mês só com vendas pela internet. Criada em abril, a loja virtual já atendeu 2,1 mil pedidos, de várias regiões do Brasil. O site visitado diariamente por cerca de 800 internautas (entre compradores e pessoas que pesquisam preços e produtos), oferece informações técnicas e imagens de cerca de mil itens, que são entregues ao consumidor através de transportadora ou sedex...os produtos chegam a ser entre 5% e 10% mais baratos do que a média do mercado o que compensa os custos do frete, pagos pelo consumidor... ao invés de estocar produtos, ela repassa os pedidos aos fornecedores”. (Biscaro, 1998)

Nessa relação de sistemas ou tipos de comercialização de produtos é onde encontramos o sistema de franquias ou *franchising*.

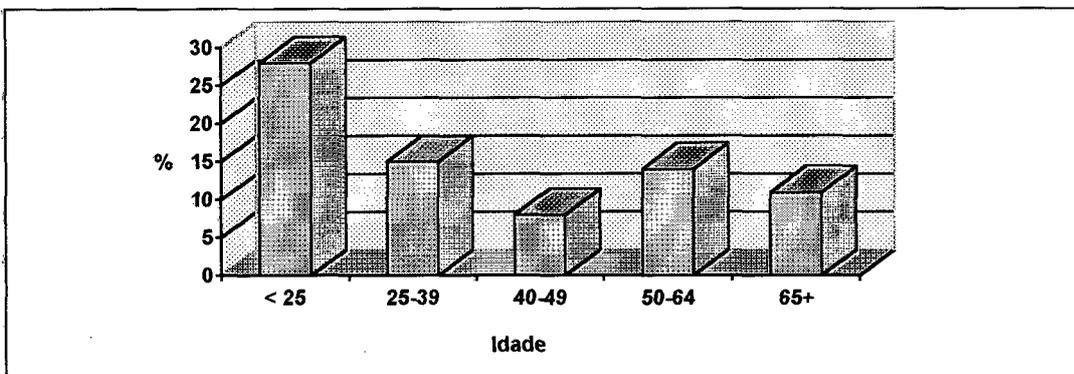
3.2 - O Varejo de Alimentos no Brasil

Dentro do varejo de alimentos, seguindo tendências do mercado e da própria vida moderna, onde homens e mulheres trabalham fora, observam-se mudanças relevantes de comportamento no consumo e até mesmo na organização familiar, por exemplo, a opção de viver só, ou de se morar dentro de um espaço (apartamento ou casa) com várias pessoas com vidas diferentes, ou até mesmo de se criar os filhos sem a presença

de um dos pais. Isso faz com que as pessoas não tenham mais tempo ou disposição para ficar preparando suas refeições, cortando tempero etc. Tais mudanças na rotina impõem mudanças também nos hábitos alimentares, tornando o consumidor mais exigente por qualidade, abrindo espaço a uma gama de produtos novos no serviço de alimentação, como os pratos prontos ou semi-prontos, os alimentos congelados, e existindo ainda forte tendência por parte da população de comer fora de casa. Essa terceirização nas refeições está mudando o perfil do segmento no mundo e o Brasil não foge a essa mudança.

Pesquisas realizadas pelo *Food Marketing Institute* (Supermix, 1998), entidade representativa dos supermercados nos Estados Unidos, revelou aumento na preferência de comer fora de casa pelos norte-americanos. Essa preferência é maior entre os jovens com menos de vinte e cinco anos, que comem de 3 a 4 vezes por semana fora de casa, já na faixa-etária de 25 a 39 anos esse percentual cai para 15%.

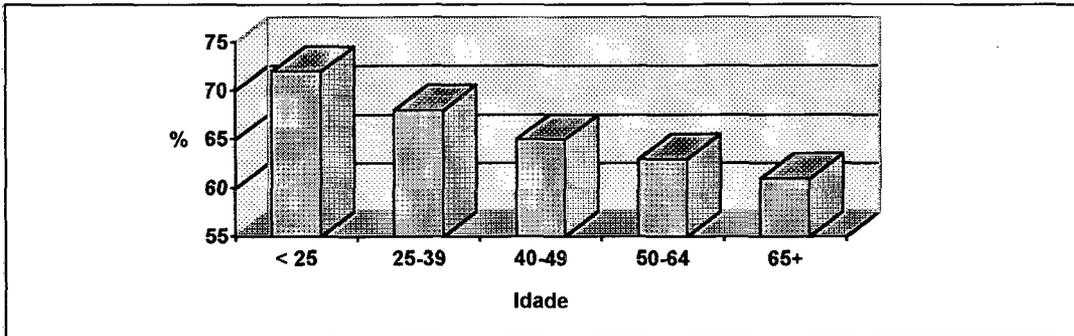
Figura 01 - O que se come
Come fora as três principais refeições:



Fonte: Food Marketing Institute

Quanto às razões da escolha da loja onde vão comprar seus alimentos, a faixa etária com menos de 25 anos é a que tem maior preocupação com os preços dos produtos.

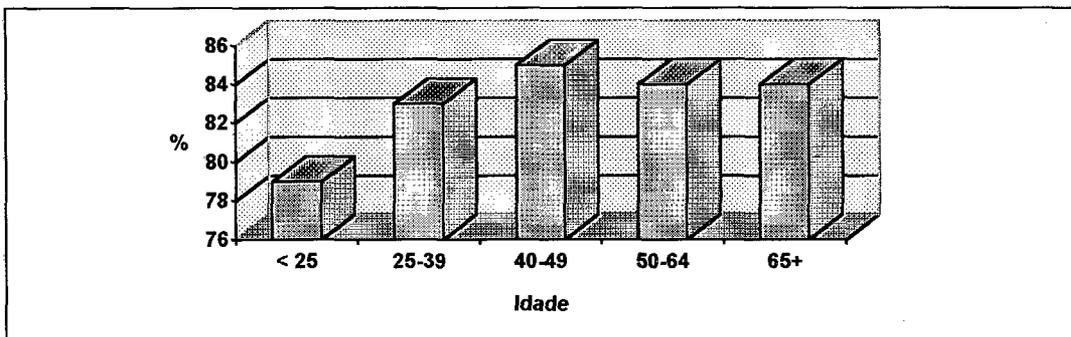
Figura 02 - O que é importante
Razões para escolher uma loja - Preços baixos



Fonte: Food Marketing Institute

As pessoas que estão na faixa etária de 40 a 49 anos são as que estão mais preocupadas com a qualidade dos produtos.

Figura 03 - O que é importante
Razões para escolher uma loja
Alta qualidade dos produtos



Fonte: Food Marketing Institute

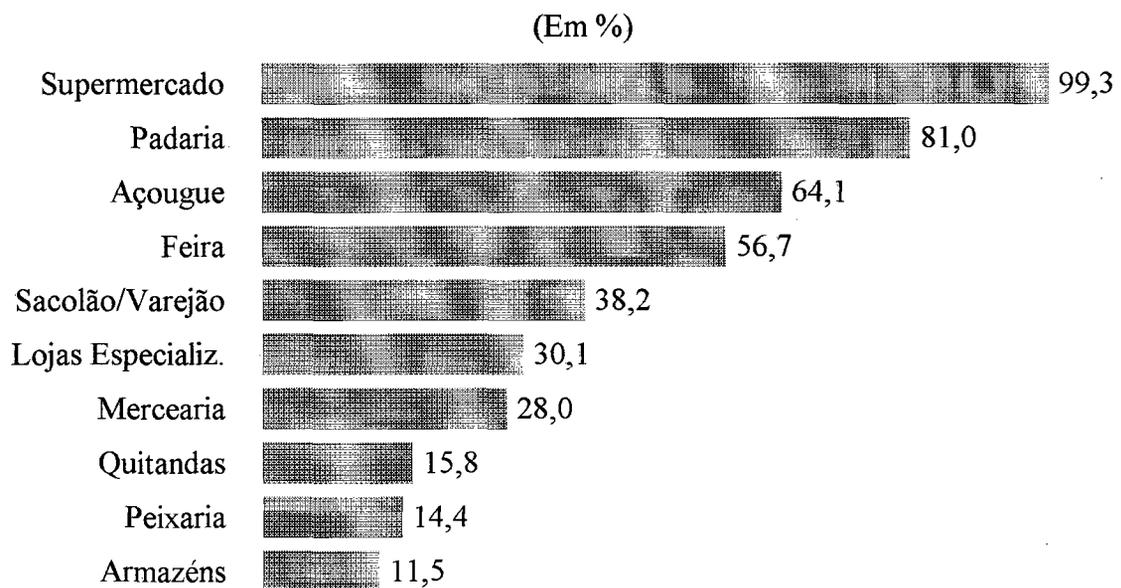
No Brasil, a Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF (informativo IBGE/1998), realizada entre 1º de outubro de 1995 a 30 de setembro de 1996, em onze localidades - Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e Goiânia, confirmou a mudança nos padrões alimentares dos brasileiros ocorrida em nove anos, sobretudo na classe baixa (até 2 salários

mínimos), onde no lugar do arroz, feijão e farinha estão sendo consumidos mais carne bovina, carne de frango, biscoitos e queijos.

Além do forte incremento no consumo de alimentos preparados, a POF revelou que em todas as classes vêm ocorrendo um aumento de 115,20%, sendo que na classe média (15 a 20 salários mínimos) esse consumo teve um aumento de 223,22% de 87 para 96, seguida pela classe mais pobre com 171,12% e a classe alta com 101,70%. Esse aumento, segundo a pesquisa, foi devido à agitação da vida moderna e a queda nos preços da alimentação fora de casa, o surgimento dos restaurantes de comida a quilo, onde é usual a aquisição de marmitas contribuíram para esse crescimento.

Hoje, quando se fala em alimento, as pessoas lembram dos supermercados, no entanto, nem sempre são os estabelecimentos do segmento mais freqüentados. Conforme pesquisas realizadas no país, os consumidores freqüentam mais as padarias, em média 14 vezes ao mês, contra 3,9 de freqüência aos supermercados.

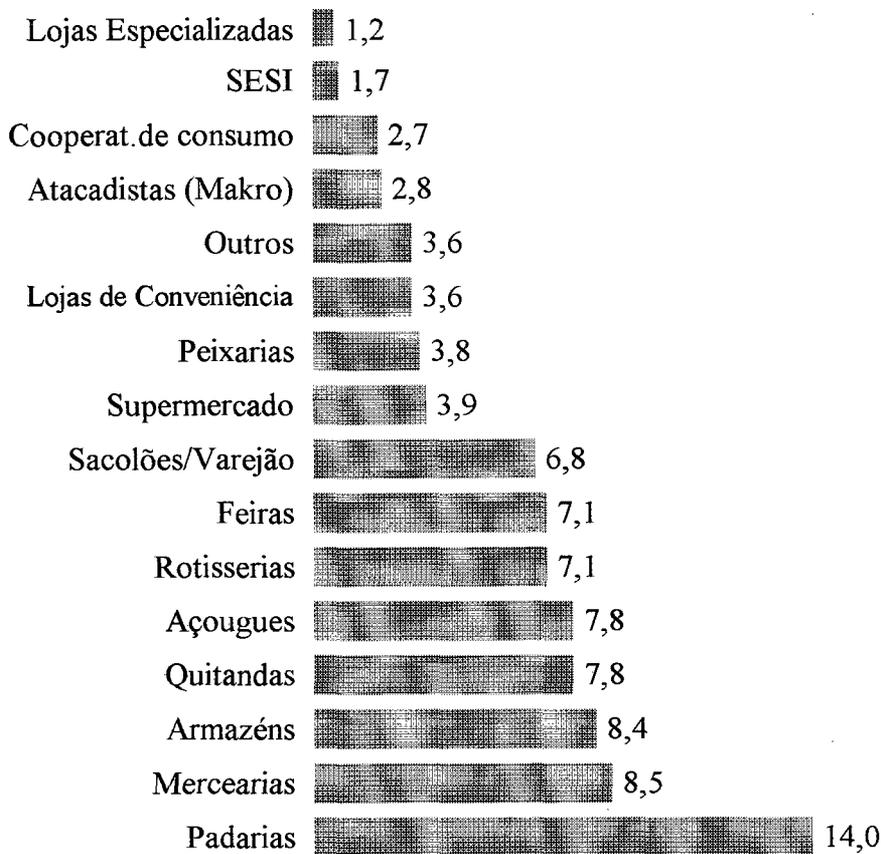
Figura 04 - Onde se compra alimentos



Fonte: Waterhouse/Nielsen (Gazeta Mercantil/98, p. C-1)

Figura 05 - Os mais freqüentados

Números de vezes por mês



Fonte: Waterhouse/Nielsen (Gazeta Mercantil/98, p. C-1)

Nos supermercados, líderes do segmento, na linha de prontos e semi-prontos, os produtos perecíveis congelados estão em evidência, indo desde as massas (pizzas, lasanhas, pães e outros) até legumes e vegetais. A categoria dos vegetais é uma das que mais cresceram entre os anos de 95 e 97. Segundo dados da Perdigão (Supermix), as vendas de legumes e vegetais congelados em 97 evoluíram 272% em relação a 95. Pesquisa da Price Waterhouse/Nielsen (Supermix), verificou que consumidores brasileiros da classe A consomem 66% dos vegetais supergelados, contra 20% da classe B e 14% da classe C. Consistindo essa freqüência em 44% de três a quatro vezes por semana, uma vez por semana em 35%, duas vezes por semana em 18% e em 3% uma vez a cada dez dias. Mundialmente esse mercado foi o que mais evoluiu, em 97 a linha total de congelados e resfriados cresceu 190% em relação a 94, segundo dados da Perdigão (Supermix, 1998).

Na categoria dos semi-prontos, também houve aumento do consumo. Nessa categoria são encontrados sopas, risotos, cremes, caldos, arroz, feijão, diversos pratos a base de massas, com preparo variando entre dez a quinze minutos. Em nível nacional, o consumo de sopas prontas, segundo Nielsen (Supermix), aumentou 171% entre 94 e 97.

No Brasil, o *self-service* é o tipo de varejo na alimentação que mais cresce, dado os menores custos operacionais. Observa-se que os supermercados destacam-se nesse tipo de serviço. No país, o primeiro supermercado foi fundado em 1953, no estado de São Paulo. E a partir da década de 70, os supermercados começaram a evoluir e se espalhar Brasil afora, desenvolvendo padrão competitivo significativo no segmento de alimentação.

“No início dos anos 70, os supermercados representavam 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado brasileiro. Desde então, passaram a se desenvolver chegando a alcançar uma participação de 85% (década de 90)”.(Rojo,1998)

No cenário nacional vê-se grandes grupos internacionais, como Wal-Mart e Carrefour, respectivamente 1º e 3º maiores varejistas no *ranking* mundial, inserindo-se pouco a pouco no país, interessados em nosso mercado que não é tão competitivo e não está tão saturado quanto os mercados de países desenvolvidos, como o americano. Ampliando suas estratégias de aquisições e abertura de lojas, seguidos pelos grandes grupos nacionais, dessa forma aumentando o grau de concentração do setor.

“Maior rede varejista do mundo, a Wal-Mart está estudando aquisições de redes de supermercados para crescer mais rapidamente no Brasil”.(Barcelos, 1998)

“Cercada por lojas de concorrentes, a Wal-Mart está criando diferenciais para disputar os clientes de outros supermercados de São Paulo. Antes de definir o “mix” das lojas, a empresa está pesquisando o perfil do consumidor da região para oferecer ou enfatizar produtos e seções. Este foi o caso dos alimentos “Kasher”, que ganharam uma seção especial na loja do Pacaembu, bairro onde há uma concentração da comunidade judaica”.(ibid)

“Enquanto a Wal-Mart investe na expansão, o grupo Pão de Açúcar, vice-líder do ranking nacional, trata de fixar sua marca e

fidelizar seus consumidores. Com este objetivo, o grupo inaugurou ontem o Pão de Açúcar Kid's, o primeiro supermercado infantil do mundo".(ibid)

Assim, por estarem acostumados a trabalhar com menores custos e a atenderem uma clientela mais exigente, ditam um alto padrão competitivo, obrigando ao restante do segmento seguir esse padrão para não perder mercado, com isso, a permanência de pequenos e médios varejistas no mercado fica comprometida.

Trabalhando com uma estrutura complexa, usando técnicas e tecnologia de ponta, obtendo grande produtividade, oferecendo uma gama de produtos, com muita variedade e qualidade, os supermercados estão afetando diretamente a existência do pequeno e médio varejo, por exemplo, as padarias, confeitarias, lojas de conveniência, lojas de congelados, açougues, peixarias e até mesmo restaurantes e lanchonetes. Esse alto padrão competitivo força, em alguns casos, os pequenos e médios varejistas e até mesmo atacadistas se unirem, como estratégia na busca de custos menores e melhor atendimento, na tentativa de se manterem no mercado.

Assim, nesse cenário, o que se observa é que diferentes estabelecimentos do segmento de alimentação competem entre si, prevalecendo sempre o mais forte. Um bom exemplo é o caso das padarias e supermercados no Brasil. Os supermercados para obterem maior frequência de seus clientes ao interior de sua loja usam como estratégia a instalação de padarias:

“Em três anos, fecharam no país seis mil padarias, representando uma queda de R\$ 2 bilhões no faturamento do setor, a concorrência com os supermercados é a principal responsável pelo quadro... nas padarias, o pão francês é vendido em média a R\$ 0,14, é um dos carros chefes das empresas. Nos supermercados, eles chegam a custar R\$ 0,05 e servem apenas como instrumento de marketing para atrair consumidores para outros produtos”.
(Silva, 1998)

Com a concorrência acirrada, os varejistas são obrigados a melhorar a qualidade de seus serviços sem alterar o preço de seus produtos, para isso são obrigados a baixarem os custos ou mantê-los e ter um atendimento por excelência, em muitos casos,

são usadas estratégias de união entre os varejistas que trabalham com produtos idênticos na busca de obterem maior poder de barganha com os fornecedores, de forma a obterem ganhos de escala, um bom exemplo são os proprietários de padarias que na guerra com os supermercados preferem se unir com o propósito de trabalharem com preços mais competitivos; outra estratégia é a de premiação entre seus funcionários, é o caso da rede de comida chinesa China in Box, onde promove entre os atendentes de suas 85 lojas premiações de forma a estimular o bom atendimento, estratégia essa também utilizada pelo franqueador da Casa do Pão do Queijo. (Karam,1998).

Por outro lado, a instabilidade na economia nacional desde a implantação do plano real, com altas taxas de juros, o aumento do desemprego ocasionando a inadimplência nos pagamentos, assim como a globalização, a abertura da economia aos capitais internacionais e a dependência da economia interna com a economia internacional afeta diretamente o varejo. Os varejistas repensam estratégias de sobrevivência que chocam-se, muitas vezes, com estratégias de vendas por exemplo, redução de prazo nos pagamentos, priorização de vendas à vista, enxugamento de estoques, entre outras.

“Durante o período inflacionário, muitos varejistas obtinham ganhos financeiros mais elevados, advindos do rápido giro de estoques em relação a prazos de pagamento aos fornecedores. A remarcação de preços contribuía para a viabilização dos resultados, ajudando a encobrir eventuais ineficiências na operação das lojas. A estabilidade econômica e os baixos índices de inflação alcançados a partir do Plano Real, em julho de 1994, mudaram ainda mais algumas características do setor”.
(Rojo,1998)

Por tornar-se altamente competitivo o comércio varejista, trabalhando com consumidores cada vez mais exigentes e seletivos, a busca por melhores técnicas, melhor tecnologia, melhor qualidade nos serviços oferecidos tornou-se uma constante. Muitos pequenos e médios varejistas, por não possuírem grandes recursos, como estratégia empresarial, optaram pelo *franchising*, a exemplo de grandes redes, para expansão de seus negócios.

3.3 - A Franquia no Serviço de Alimentação

A franquia no Brasil é regida pela lei 8.955, de 15/12/1994 (ANEXO 01), que dispõe sobre os contratos de franquia empresarial, não existe contrato de franquia padronizado. Essa lei trouxe mais profissionalização e segurança para o sistema.

Porém, o advogado especializado em franquias Flávio Menezes (ABF, 1999), acha que a lei foi oportuna para a época em que foi criada, mas tem de ser atualizada. A regulamentação precisa prever claramente como será o relacionamento entre franqueador e franqueado depois da assinatura do contrato. O maior problema é o pagamento da taxa de publicidade à rede por parte dos franqueados, a lei não exige do franqueador uma prestação de contas.

No *ranking* mundial do *Franchising*, o Brasil está em terceiro lugar perdendo apenas para Estados Unidos e Canadá.

Tabela 01 - Franchising no Mundo

País	Marcas	Franqueados
EUA	3.000	210.000
Canadá	1.000	65.000
Brasil	805	28.500
Japão	714	140.000
Austrália e Nova Zelândia	600	26.000
França	550	30.000
Itália	500	18.500
México	450	17.000

Fonte: ABF/1998/informativo

As franquias do varejo de alimentação, mesmo passando por mudanças estruturais e enfrentando dificuldades, são as mais procuradas dentro do sistema pelos futuros empreendedores e são as que mais crescem dentro do *franchising*. Segundo o Guia *Franchising/98*, o maior número de oportunidades no sistema está no segmento de alimentação. Das 608 redes divulgadas por esse Guia, 125 marcas pertenciam ao segmento de alimentação, correspondendo a 20,56% do total. Compreendendo em nível nacional 2.837 franquias – dez/97, com expectativa para o ano de 1998 desse número passar para

4.334, uma expansão de 52,77%. Porém, o sistema vem sofrendo mudanças, ano a ano, se profissionalizando e reestruturando-se de forma a tornar-se mais enxuto e formatado. Um bom exemplo disso são os 125 franqueadores pesquisados do segmento de alimentação que abriram 509 unidades franqueadas em 1997, porém, fecharam 110 unidades. (Guia Franchising/98)

A mudança do cenário econômico mundial e a globalização afetaram, como não poderia ser diferente, o *franchising*, tornando o sistema muito mais seletivo, sobrevivendo ao mercado as franquias mais estruturadas e criativas, as que melhor atendem as exigências do consumidor. Luiz Felizardo Barroso, da International Franchise Masters (ABF, 1999), acredita que após o ano 2000, as franquias vão responder por 50% de todas as vendas no varejo, sucesso devido à existência de um consumidor mais exigente por qualidade e comodidade.

Para Barroso, a tendência é que boa parte dos franqueados sejam executivos, funcionários de grandes empresas que após serem demitidos, usarão os recursos provenientes de programas de demissão incentivada, rescisão contratual e/ou poupança própria para montarem seu próprio negócio, e a maioria por falta de experiência optará pelo sistema de franquias, também muitas empresas já existentes no mercado optarão pela estratégia do *franchising* para se expandir. Fazendo com que os mega-investimentos em franquias estrangeiras tornem-se restritos a grandes grupos. É o caso da vinda para o Brasil da Planet Hollywood, restaurante temático (mistura de alimentação com diversão), com 78 restaurantes no mundo, tendo como sócios os atores Arnold Schwarzenegger e Sylvester Stallone, trazida pelos master-franqueados no país, o grupo mexicano ECE (dono dos direitos sobre a marca para a América do Sul e Caribe) e o ex-piloto Emerson Fittipaldi, investimento esse de cinco milhões de dólares. (PEGN, out/98)

Nas franquias, por trabalharem com lojas (teoricamente) padronizadas, onde em qualquer ponto no país, ou no mundo, se identifique uma unidade franqueada da rede, ou seja a marca é conhecida, característica essa, que faz com que as franquias do segmento de alimentação trabalhem com produtos mais específicos, de forma que o controle e administração se tornem mais eficientes e a padronização mais visível, tornando a marca

mais conhecida, outro detalhe, é quando de ajustes na rede, as mudanças necessárias sejam mais fáceis de serem tratadas. Quanto mais variado for o “mix” de produtos de uma franquia, mais difícil será seu controle e padronização. No país, no sistema de *franchising*, no serviço de alimentação, temos franquias trabalhando com determinadas linhas de produtos:

A maior rede de *fast food* do mundo, o McDonald's se especializou em vender sanduíches (principal produto de suas franquias), trabalhando de forma altamente formatada e com produtos específicos pode ser reconhecido mundialmente através de suas lojas altamente padronizadas, ou seja, o produto/serviço oferecido por uma unidade da rede no Brasil é o mesmo nos Estados Unidos, México, Argentina e noutros países onde a rede possui franquias.

Quanto as franquias em *fast foods* há uma concentração dessas nas praças de alimentação dos *shoppings centers*, talvez pelo fato da presença de turistas ser maior nesses estabelecimentos, favorecendo a comercialização dos alimentos das marcas já conhecidas, ou seja, levando as franquias vantagens sobre as lojas independentes. Por outro lado, faz com que lojas independentes se empenhem a oferecer um serviço/produto especializado, igual ou melhor a suas concorrentes franqueadas, e ainda preocuparem-se com a parte visual de suas lojas, que lembram, cada vez mais, lojas franqueadas.

“Os interessados em instalar-se nas praças de alimentação dos shoppings devem antes estruturar sua operação para enfrentar concorrência acirrada. O segmento virou âncora desses empreendimentos, e alguns shoppings estão empenhados em aumentar a presença de fast foods e restaurantes para atrair mais consumidores.”. (Karam, 1998)

Pelo fato das pessoas estarem mais exigentes, e buscarem paladares diferentes, faz com que exista uma vantagem das lojas independentes em relação às franquias, que é a flexibilidade, facilidade para mudar, diversificar produtos. Característica que é problemática para lojas franqueadas, O McDonald's, por exemplo, está perdendo mercado em relação a falta de variedade de seus produtos.

“Atualmente incapaz de criar sequer um atraente novo sanduíche para o almoço. Seu último novo produto de sucesso foi o Chicken McNugget, lançado em 1983... em primeiro lugar o McDonald's

precisa resolver um problema mais fundamental: a qualidade dos pratos. Enquanto ficou concentrado na abertura de novas lanchonetes, os consumidores passaram a desejar um alimento de melhor qualidade e mais variedade". (Gazeta,07/03/98,C-6)

A distribuição por atividades de 177 franquias, no País, relacionadas pelo Guia das Franquias/99 - ABF, do segmento de alimentação, apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 02 - Distribuição das Franquias por Atividades no segmento de alimentação

ATIVIDADES	QUANT.
- bar aberto	03
- bomboniere	01
- cachaçaria	02
- cafeteria	07
- cestas de café da manhã	01
- chá mate gelado	01
- chocolateria	07
- choperias	07
- churrasco para festas	01
- confeitaria	10
- confeitaria francesa	01
- creperia	01
- doceria	07
- donuts	01
- empadas e salgados	01
- espetinhos de assados	01
- <i>fast food</i> de batatas	03
- <i>fast food</i> de frutos do mar	03
- <i>fast food</i> de sanduíches	14
- <i>fast food</i> especializado em massas	03
- <i>fast food</i> naturais	01
- <i>fast food</i> pão de queijo	03
- <i>fast food</i> pastéis	09
- <i>fast food</i> strogonoff	01
- <i>fast food</i> trailers	01
- frango frito em pedaços	04
- grelhados	03
- lanchonete	02
- lanchonete francesa	01
- lojas de conveniência	07
- padarias	06
- pipoca em carrocinhas	01
- pizzaria	16

- produtos dietéticos	02
- restaurante comida típica caseira	02
- restaurante self service	02
- restaurante temático	01
- restaurantes e fast-food em comida árabe	04
- restaurantes e fast-food em comida chinesa	06
- restaurantes e fast-food em comida italiana	07
- restaurantes e fast-food em comida japonesa	06
- restaurantes em comida típica da fazenda	01
- sanduíches gratinados	01
- sorveterias	15
TOTAL	177

Fonte: ABF/ 1999.

Analisando-se a Tabela 02, verifica-se que as franquias trabalham com produtos específicos, fator que favorece a padronização da marca.

Conclui-se que, no Brasil, o varejo de alimentos segue tendências mundiais. Onde a mudança nos hábitos alimentares das pessoas, que vem ocorrendo no decorrer dos anos, e a globalização, com a vinda de empresas estrangeiras para o país, fazem com que o segmento tome novos rumos, tornando suas formas organizacionais mais eficientes e qualificadas. O sistema de franquia, por sua vez, como forma organizacional estratégica tem se profissionalizado. Tornando-se mais seletivo, fazendo com que, apenas as franquias mais padronizadas e estruturadas, as que atendam melhor as exigências do consumidor, sobrevivam ao mercado. Seguidas, em muitos casos, por lojas independentes, fazendo mudar o padrão de concorrência no segmento de alimentação no país.

CAPÍTULO IV

APLICAÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS AO SISTEMA DE FRANCHISING, ACOMPANHADO POR ESTUDO DE CASO

Para analisar o mercado, foi realizada uma pesquisa de campo, trabalhando-se com franquias de *fast food* e analisando lojas independentes similares a essas franquias. Foram entrevistadas 12 lojas, dentre as quais, seis franquias e seis independentes. O trabalho foi realizado no centro Florianópolis e nos shopping centers Beiramar e Itaguaçu. As lojas independentes analisadas, tratam-se de estabelecimentos que em sua aparência lembram uma franquia. Num primeiro momento, apresenta-se os resultados do estudo de caso, para depois interpretá-los.

4.1 - Resultados do Estudo de Caso em Florianópolis

Segundo pesquisa realizada, via lista telefônica, no centro de Florianópolis são encontrados aproximadamente 60 restaurantes, 74 lanchonetes, cafeterias e *fast food*, 15 pizzarias e 35 confeitarias e padarias, havendo uma competição acirrada por esses estabelecimentos na busca de clientela, pelo fato de estarem localizados próximos.

O trabalho de campo deu-se através da utilização de questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes, especificamente no centro de Florianópolis e nos shopping centers Beiramar e Itaguaçu e ainda, da observação “*in loco*” da autora às lojas e ao comportamento dos funcionários das mesmas. Foram consultadas 12 lojas do segmento de alimentação, trabalhando estas com serviços tipo *fast food*, dentre as lojas pesquisadas, seis franquias e seis lojas independentes com aparência de loja franqueada, ou seja, lojas que em sua organização, parte arquitetônica, *layout* lembram franquias. O questionário aplicado encontra-se no ANEXO 02.

Quadro 01 - Perfil do Franqueado/Empreendedor

	INDEPENDENTES	FRANQUEADOS
Sexo: - masculino	34%	34%
- feminino	66%	66%
Faixa etária: - 21-30	-	34%
- 31-40	66%	66%
- 41 ou mais	34%	-
Estado Civil: - casado	100%	50%
- solteiro	-	50%
- outros	-	-
Escolaridade: - 1º grau	-	-
- 2º grau	-	17%
- téc.nível méd.	-	-
- superior	100%	83%
Atividade profissional anterior:	professor universitário história (pesquisa) TV produção professor universitário lojista franqueado funcionário público	psicologia professora lojista publicitário 2 não tinham
Tempo no ramo da alimentação:	7 meses 2 anos 2 e meses 3 anos 11 anos 5 anos 3 anos	4anos 2 anos 2 meses 6 anos 4 anos 2 anos

Fonte: Pesquisa de campo, dados retirados do questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes - fev/99.

Dentre os entrevistados, o franqueado tem perfil jovem, com pouca experiência ou nenhuma no mercado varejista. Por esse fato, talvez, a opção pelo sistema de franquias, onde o suporte do franqueador e a marca consolidada no mercado, favorecem o desempenho da loja franqueada. Em relação aos independentes estão em uma faixa maior de idade, também possuindo pouca experiência no mercado, todos possuindo nível superior. Através da escolaridade, se possa entender, o porquê da preocupação desses empreendedores independentes montarem lojas mais padronizadas/normatizadas, talvez, por melhor observação do mercado, através de análises e pesquisas anteriores à instalação do negócio.

Quadro 02 - Público Alvo

	INDEPENDENTES	FRANQUEADOS
Classe social (frequência de respostas):		
- baixa	13%	-
- média baixa	34%	26%
- média alta	40%	40%
- alta	13%	33%
Formação da clientela (frequência de respostas):		
- clientes	62,5%	57,0%
- esporádicos	37,5%	43,0%
Média de pessoas atendidas na semana:	1.650	7.600
Média de produtos comercializados:	36	21

Fonte: Pesquisa de campo, dados retirados do questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes - fev/99.

Quanto à faixa etária do público alvo, segundo a pesquisa, nas lojas franqueadas e independentes predomina um público jovem, essa faixa se estende da criança ao adulto. Nas lojas franqueadas existe uma frequência maior por crianças e adolescentes, isto devendo-se ao fato das franquias, principalmente as maiores, serem mais intensivas em publicidade, onde a propaganda funciona como fator envolvente, que atinge principalmente os jovens. A classe social predominante nos dois tipos de sistemas foi a média alta, sendo o público das franquias formado pelas classes sociais média baixa a classe alta, enquanto nas independentes esse público é constituído de todas as classes sociais. Na formação da clientela das franquias o público esporádico é formado pela presença de turistas, que procuram as lojas franqueadas por já conhecerem a marca/qualidade, no entanto, essa diferença não foi tão grande dada a característica dessas lojas independentes aparentarem lojas franqueadas. Nas independentes predomina mais o público local. Referente a média de pessoas atendidas na semana, que quase quintuplicou nas franquias em relação as lojas independentes, isso deve-se a presença de grandes lojas franqueadas, com grande público consumidor.

Quadro 03 - Padrão do Serviço

Quanto as seguintes normas, estas são:	INDEPENDENTES		FRANQUEADOS	
	(Escritas)	(Não-Escritas)	(Escritas)	(Não-Escritas)
- Preparação dos alimentos	83%	17%	100%	-
- Atendimento	67%	34%	100%	-
- Conservação dos alimentos	83%	17%	100%	-
- Higiene do estabelecimento	83%	17%	100%	-
- O vestuário	100%	-	100%	-
- O asseio dos funcionários	83%	17%	100%	-

Fonte: Pesquisa de campo, dados retirados do questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes - fev/99.

Quanto à normatização dos serviços verificou-se a existência de normas em todas as entrevistadas, no entanto nem todas as independentes usam normas escritas. Como a normatização funciona como estratégia para uma boa padronização, nas franquias mais padronizadas ficou bem definida a qualidade dos serviços. Enquanto que em outras franquias, menos padronizadas, essa qualidade se igualava a de algumas lojas independentes.

Quadro 04 - Relações Externas

	INDEPENDENTES	FRANQUEADOS
Publicidade através de:		
- panfletos, faixas e cartazes	50%	100%
- outdoors	16%	83%
- comerciais em rádio	-	66%
- comerciais em TV	-	66%
Quantidade de fornecedores:		
1		-
2 a 5	16%	16%
5 a 10	33%	50%
+ 10	50%	33%
Estoque repostado com rapidez:		
- SIM	83%	100%
- NÃO	17%	-

Fonte: Pesquisa de campo, dados retirados do questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes - fev/99.

As lojas independentes investem pouco em publicidade, dada as quantias que envolvem essas transações. Nas franquias, por haver o rateio dos gastos entre os franqueados, se torna mais fácil e menos oneroso trabalhar com publicidade. Quanto à quantidade de fornecedores, as lojas independentes geralmente trabalham com mais, enquanto que nas lojas franqueadas a quantidade é menor, dada a centralização do fornecimento pelo franqueador. Observou-se que em alguns casos, o franqueado tem autonomia para comprar determinados produtos de outros fornecedores, não necessariamente os indicados pelo franqueador.

Quadro 05 - Administração da Loja

	INDEPENDENTES	FRANQUEADOS
Média de funcionários :	09	34
Escolaridade dos funcionários:		
- 1º grau	57%	71%
- 2º grau	43%	29%
- superior	-	
Treinamento dos funcionários:		
- SIM	83%	100%
- NÃO	17%	-
Divisão de tarefas:		
- SIM	50%	83%
- NÃO	50%	17%
Informatização em:		
- estoque	50%	66%
- caixa	50%	66%
- pedidos	50%	66%
- outros	34%	66%

Fonte: Pesquisa de campo, dados retirados do questionário aplicado a franqueados e empreendedores independentes - fev/99.

A mão-de-obra empregada, pelas franquias mais padronizadas, é maior, pelo fato de existir divisão de trabalho, não havendo necessidade de ser qualificada, dada a existência de treinamento intensivo e fiscalização maciça. Em Florianópolis, por haver desqualificação da mão-de-obra no segmento, as lojas independentes são desfavorecidas, pelo fato de não terem um treinamento tão intensivo e algumas lojas não trabalharem com divisão de tarefas, e ainda, possuindo uma fiscalização precária, pois o proprietário centraliza todos os processos, faltando-lhe tempo para uma monitoração eficaz. A alta

rotatividade da mão-de-obra ocorre em ambas. Quanto mais padronizadas forem as franquias, mais intensivas em informatização, nas independentes o nível de informatização é menor ou não há.

4.1.1 - Produtividade

Na relação, pessoas atendidas por quantidade de funcionários obteve-se a produtividade clientes semana/funcionário de 183/1 para as lojas independentes e 224/1 nas lojas franqueadas. A divisão de trabalho e o maior público são fatores determinantes no atingimento destes resultados.

Na quantidade de produtos comercializados as lojas independentes apresentaram uma média de 36 produtos, enquanto que nas lojas franqueadas esta média situa-se em 21 produtos. Observa-se que, a diversidade dos produtos comercializados nas lojas independentes é 71% superior às lojas franqueadas.

4.1.2 - Desempenho

Em relação à área ocupada pelas lojas, tanto independente como franqueadas, pode-se observar que os tamanhos oscilam, indiferente do tipo de loja.

As margens de lucro sobre o faturamento bruto nas lojas franqueadas atingiu uma média de 14%, enquanto que para as lojas independentes esta margem foi de 16%. Isto, é claro, não evidencia que o lucro das lojas independentes seja superior ao das lojas franqueadas, visto que para isto não foi observado o quanto se fatura mensalmente.

4.1.3 - Crescimento e Expectativa

Quanto ao crescimento da loja nos últimos 5 anos e expectativa para os próximos anos, as respostas variaram e alguns dos questionados não responderam. Porém, nas lojas independentes, existe um clima de insegurança, devido à atual conjuntura econômica em relação ao futuro do negócio. Os franqueados são mais otimistas, 66%

pensam em expansão e abertura de novas lojas. A média de crescimento nos últimos cinco anos entre as lojas franqueadas (dentre as que responderam) é de 45%.

Quanto à influência das lojas franqueadas no comportamento das lojas independentes, 80% afirmou que as franquias exerceram influência nos aspectos e padrões utilizados em sua loja. E, embora estejam meio pessimistas quanto ao futuro, todos os independentes demonstraram interesse em tornarem-se futuramente um franqueador.

4.2 - Interpretação dos Resultados da Pesquisa

O sistema de franquias por ser mais organizado e padronizado obtém melhor desempenho e eficiência em relação ao livre mercado, estabelecendo um novo padrão competitivo, que está ligado a publicidade pesada numa marca à presença de manuais que registram todos os procedimentos operacionais, gerando maior eficácia e qualidade as operações e otimizando o atendimento. As franquias saem na frente em termos de competitividade. Para Kupfer (1991), a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência. Como o padrão de concorrência com as franquias mudam o comportamento do público, tornando-o mais exigente, as lojas locais procuram copiar características das franquias, como: parte arquitetônica, *layout*, forma de atendimento, padronização e organização dos serviços, na busca do público das franquias.

Com relação as três estratégias de Porter (1996), para enfrentar as forças competitivas, verifica-se que quanto à diferenciação do produto, com o aperfeiçoamento e expansão da marca, aperfeiçoamento esse, vindo através de: novas tecnologias implantadas pelo franqueador, por P&D de produtos, por rede de fornecedores já formada, pelo *design* da loja e das embalagens dos produtos; pela publicidade na promoção das vendas e outros, observando-se que na franquia a questão não é a quantidade (variação de produtos) mas sim, a diferenciação vem através da qualidade dos serviços e do reconhecimento da marca. Em relação à imitação, ela reduz a diferenciação percebida, que ocorre entre determinadas franquias e lojas independentes. Nesses casos, quando a franquia não é padronizada, não há uma boa campanha publicitária, não utiliza tecnologia, nem *design* específico, ela equipara-

se a uma loja independente, competindo no mercado de forma igual ou em desvantagem, dadas as taxas pagas pelo franqueado.

Quanto à diversificação de atividades (Guimarães, 1987), ela é mais presente nas lojas independentes, que tentam superar seus limites, através da variação no “mix” de produtos oferecidos. Enquanto, que na franquia pelo fato de serem padronizadas não as favorece trabalhar com uma quantidade expressiva de produtos.

Quanto à estratégia genérica de focar um determinado grupo comprador, no segmento de alimentação, em relação a *fast foods*, pizzarias, lanchonetes, e similares, por mais específicos que sejam, por exemplo, *fast food* de comida árabe, na verdade o objetivo também é atender o público em geral.

Quanto à questão das forças competitivas de Porter (1996), observa-se o seguinte:

- não há ameaça à entrada de novas lojas no segmento de alimentação. Porém, se a loja não for bem estruturada, sua existência no mercado é curta, sendo a facilidade de entrada mais evidente entre as lojas independentes.

- a questão da rivalidade entre os concorrentes existe neste segmento, ou entre franquias, ou entre lojas independentes, ou entre franquias e independentes, como exemplo de rivalidade entre franquias podemos citar a rede Bob's *versus* a rede McDonald's, embora a última seja maior, ambas usam estratégias de forma a roubar o público da rival. Em Florianópolis, atualmente o Bob's possui uma loja na Rua Trajano, por sua vez, o McDonald's inaugura neste ano uma loja próxima a concorrente.

Quanto às principais dimensões estratégicas de Porter (1996), verifica-se:

- na identificação da marca, as franquias saem à frente das independentes. Através da padronização, uma marca pode ser conhecida no mundo inteiro. A publicidade, estratégia usada pelas franquias, ajuda o reconhecimento da marca;

- quanto à qualidade do produto, quando relacionado apenas com a matéria-prima, especificações e características, em alguns casos, não há diferenças em relação aos produtos franqueados com os produtos das lojas independentes, porém, quando essa qualidade vem seguida do serviço prestado, a diferença passa a existir, higiene, formas de manipulação dos alimentos, divisão de trabalho, atendimento, são diferenciais nos serviços tratados pelas franquias, seguidos por algumas lojas independentes;

- na liderança tecnológica, em geral, as redes franqueadas obtém melhor tecnologia em relação às independentes, seja pela padronização e qualidade do serviço, seja pelo maior poder de barganha, dado o volume de quantidades negociadas, que exercem em relação aos fornecedores de máquinas e equipamentos;

- quanto à política de preços, as franquias possuem a preocupação de trabalhar com preços acessíveis, porém, não é o objetivo prioritário. Nas franquias a principal preocupação é com a manutenção e qualidade da marca, de forma a ganhar mercado através do marketing agressivo. Já as independentes pelo fato de possuírem menos recursos tentam usar a política de preços mais acessíveis.

- outra vantagem que as franquias levam sobre as independentes é ao que se refere à capacidade de obtenção de recursos financeiros, geralmente o franqueador intermedia a negociação entre franqueado e instituição financeira, tornando-se mais fácil o acesso ao crédito.

Fazendo uma análise da classificação da estrutura do mercado, sobre a ótica dos preços e da diferenciação de produtos, proposta por Guimarães (1987), verifica-se que as empresas do segmento de alimentação enquadram-se na indústria competitiva diferenciada. As diversas empresas pertencentes a esse segmento competem através de preços, que variam de acordo com a qualidade dos serviços/produtos oferecidos, competindo também, através da diferenciação de produtos/serviços.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

Conclui-se que as lojas franqueadas mostram-se mais preparadas que as lojas independentes para competir no mercado. Mesmo tratando-se a amostra, utilizada na pesquisa de campo, de lojas independentes semelhantes às lojas franqueadas, fator que faz diminuir o grau de diferenças entre franqueadas e independentes. Pode-se atribuir a essa vantagem, o fato das lojas franqueadas terem uma melhor forma de organização. Utilizando como estratégia uma marca reconhecida pelo mercado e a padronização, característica das franquias bem formatadas, que vem através do registro de todos os procedimentos operacionais da loja, oferecendo mais garantia e qualidade aos serviços, por sua vez, revertendo em forma de valorização da marca. A publicidade na divulgação da marca, também é uma estratégia utilizada pelas franquias, onde os gastos com propaganda são rateados entre os franqueados, assim quanto maior a rede menor a participação do franqueado, em muitos casos, consistindo em um investimento pequeno dada a grandiosidade das campanhas publicitárias, consistindo de ganhos em economia de escala para o franqueado. Outra estratégia, é quanto aos fornecedores, por fazerem parte de uma rede, as lojas franqueadas obtém maior poder de barganha junto aos fornecedores, obtendo ganhos em economias de escala.

O varejo de alimentos no Brasil, no decorrer dos anos vem tornando-se altamente competitivo, sofrendo alterações seja, pelas mudanças nos hábitos alimentares, onde a procura por comida semi-pronta e pronta vem aumentando, seja pela globalização, que trouxe ao país grandes capitais, que através de grandes investimentos elevam o padrão competitivo, tentando abocanhar uma boa parcela do mercado no segmento. A franquia como forma organizacional, trazendo o diferencial da marca consolidada e da padronização, tem mais chances de sobrevivência em um mercado tão competitivo do que as lojas independentes.

Em relação a pesquisa de campo constatou-se que, embora tenham a mesma aparência de uma loja franqueada, as lojas independentes pecam em detalhes, como a falta de formalidade, de detalhamento escrito de todos os processos. Quando bem formatadas as franquias são mais intensivas em publicidade, fator que favorece o reconhecimento da marca, favorecendo a maior incidência de turistas em suas lojas. Quanto a normatização, em todas haviam normas, porém, somente nas franquias elas eram 100% escritas, fator que define a formatação dos procedimentos. Embora, possuam margem de lucro próximas, pressupõem-se maior faturamento nas lojas franqueadas, pois há despesas excedentes em relação a pagamentos de royalties ao franqueador, taxa de publicidade, e outras. Sobre a influência das franquias, 80% das lojas independentes questionadas afirmaram que foram influenciadas, existindo a vontade de franquear. Dessa forma é correto afirmar que quando a franquia é bem padronizada, ela serve de modelo para algumas lojas independentes, isso ocasiona, gradativamente, uma mudança no padrão de concorrência dentro do segmento.

Nas franquias bem padronizadas encontramos quatro aspectos importantes: a marca, a publicidade, a normatização dos procedimentos gerando a qualidade nos serviços e a distribuição de produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT**, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANGELO**, Claudio Felisoni de. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 1994.
- BARCELOS**, Marta. *Supermercados ainda tem espaço para crescer*. Gazeta Mercantil - São Paulo. p.c-1. 14/09/98.
- BARCELOS**, Marta. *Wal-Mart estuda aquisições para acelerar expansão*. Gazeta Mercantil - São Paulo. p.c-7. 08/10/98.
- BISCARO**, Fabiana. *Vendas pela internet exigem cuidados*. Gazeta Mercantil-São Paulo. p.09. 30/09/98.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo. Ed. Makron Books. 1995.
- COSTA**, Armstrong Fernandes. *A franquia no setor de cosméticos e perfumes*. Fpolis, UFSC, 1995. Monografia - Curso de Ciências Econômicas.
- EUZÉBIO**, Raquel Donizeth. *O franchising no processo de competitividade das empresas do setor têxtil/vestuário em Santa Catarina*. Fpolis, UFSC, 1995. Monografia - Curso de Ciências Econômicas.
- FRANQUIAS**. Guia Oficial 1999. ABF/1999.
- GONÇALVES**, David. *Varejo: Os primeiros passos para o sucesso*. Joinville. Ed. HD Livros- 2.ed - 1996.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e Crescimento da Firma, um estudo de organização industrial*. Cap. 3 - Os Padrões de Competição em Diferentes Indústrias. Ed. Guanabara Koogan, 1987, RJ.

IBGE, Informativo. Ano IV - n. 52. Dez/98.

KARAM, Rita. *Aumenta a concorrência nas praças de alimentação*. Gazeta Mercantil - São Paulo. p.03. 29/07/98.

_____. *Fast Foods reagem a falha no atendimento*. Gazeta Mercantil - São Paulo. p.16. 21/10/98.

KUPFER, David. *Padrão de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro. UFRJ, 1991

LEITE, Roberto Cintra Leite. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo. Ed. Atlas - 2 ed. - 1991.

NICOLAU, José Antônio. *A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação*. São Paulo: USP (TESE). 1994.

PIMENTEL, Luciane Carmela. *Análise do mercado de franquias. Um estudo do comportamento do perfil do mercado franqueado no setor do vestuário em Fpolis..* Fpolis: UFSC, 1995. Monografia - Curso de Ciências Econômicas.

PORTER, Michael. *Estratégias Competitivas - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro. Ed. Campus - 8.ed. - 1996.

ROJO, Francisco José Grandis. *Qualidade total: uma nova era para os supermercados*. Revista de administração de empresas/FGV. São Paulo. 1998.

SEIFRIZ, Marco Antônio. *Franchising - Conceitos Básicos*. Sebrae/Fpolis/1997.

SUPERMIX, Revista. São Paulo. APRAS. n. 40 - out.1998 - pp. 18 - 32.

Pequenas Empresas Grandes Negócios, Revista. *Guia franchising*. São Paulo. Ed. Globo.
Jul.1998.

ANEXOS

ANEXO 01

LEI N. 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O Presidente da República.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indica, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo, e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, como nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores.

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento dos funcionários do franqueado;
- d) manuais de franquia;
- e) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- f) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia em relação a:

- a) Know-how ou serviço de indústria a que venha ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou

pessoa ligada a este.

Parágrafo Único - Na hipótese do não-cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - (vetado)

Art. 6º - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º - A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º - O disposto nesta Lei aplica-se ao sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º - Para fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ANEXO 02

QUESTIONÁRIO

franquia

independente

fast food

confeitaria

PERFIL DO FRANQUEADO/EMPREENDEDOR

Sexo : M F

Faixa etária: 21/30 anos 31/40 anos 41 ou mais

Estado civil: casado solteiro outros

Escolaridade: 1º grau 2º grau técnico de nível médio superior

Atividade profissional anterior: não sim qual:

Atividade anterior no ramo de alimentos: não sim qual:

Há quanto tempo está no ramo de alimentação:

PÚBLICO ALVO

Faixa etária:

Classe social: alta média alta média baixa baixa

Formação da clientela: % clientes/mês % esporádicos/mês

Média de pessoas atendidas na semana:

Efetua entregas domiciliares: não sim média semanal:

Quantidade de produtos comercializados pela loja:

A alta estação, com período de férias do público local e vinda de turistas para Florianópolis, para o estabelecimento:

não influencia

desfavorável queda no consumo de :%

favorável aumento no consumo de:%

A presença dos turistas representa um aumento no consumo de:%

PADRÃO DO SERVIÇO

Existem normas quanto:

	<u>não</u>	<u>sim</u>	<u>escritas</u>	<u>não escritas</u>
- a preparação dos alimentos :	()	()	()	()
- ao atendimento :	()	()	()	()
- a conservação dos alimentos:	()	()	()	()
- a higiene do estabelecimento:	()	()	()	()

O vestuário dos funcionários é padronizado: () sim () não

O asseio dos funcionários é observado:

ex. unhas cortadas, cabelos presos, roupas limpas e outros.

() não () sim, () existem normas escritas () não existem normas escritas

RELAÇÕES EXTERNAS

Há publicidade:

- () não () sim: () panfletos, faixas, cartazes
() outdoors
() comerciais em rádio
() comerciais em TV

Quantidade de fornecedores:

() 1 () 2 a 5 () 5 a 10 () + 10

- o estoque é repostado com rapidez:

() sim () não

ADMINISTRAÇÃO DA LOJA

Qual o número de funcionários existentes na loja:

A rotatividade dos funcionários é baixa: () sim () não

Escolaridade dos funcionários: () 1º grau/ () 2º grau/ () superior/

Há treinamento para os funcionários: () não () sim

Há divisão de trabalho nos processos: () não () sim

A loja é informatizada em algum processo: () não () sim: () estoque
() caixa
() pedidos
() outros

DESEMPENHO

Tamanho da loja:

- () menos de 50 m²
- () 50 a 70 m²
- () 70 a 90 m²
- () 90 a 150 m²
- () 150 a 200 m²
- () mais de 200 m²

() com praça de alimentação () sem praça de alimentação

Qual o percentual das despesas em relação ao faturamento mensal:%

Crescimento nos últimos 5 anos:

faturamento	refeições
..... % %

Expectativa do negócio para os próximos 5 anos.

PARA OS EMPREENDEDORES INDEPENDENTES:

- as franquias influenciaram e/ou influenciam os melhoramentos e inovações de sua empresa.

- pretende futuramente franquiar seu negócio.